التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية
(دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)

إعداد:
رضوان علي إسماعيل محمد

المشرف
الأستاذ الدكتورة سهى أديب عيسى

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في
التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

آذار ، ٢٠٠٩

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالة
التوقيع.....التاريخ ٢٠٠٩/٤/٢٢

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية : دراسة مقارنة بين الأردن واليمن) وأجيزت بتاريخ ١١ / ٣ / ٢٠٠٩

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيـــــع
الدكتورة سهى أديب عيسى، مشرفا أستاذ الإدارة والتنظيم – التربية الرياضية	....
الدكتور بسام عبد الله مسمار، عضواً أستاذ إعداد مدرسين – التربية الرياضية	....
الدكتور عربي حمودة المغربي، عضواً أستاذ القياس والتقويم – التربية الرياضية	....
الدكتور إبراهيم وزرمس، عضواً أستاذ الإدارة والتنظيم – التربية الرياضية (جامعة اليرموك)	....

تعتمد كلية الدراسات العليا
هذه النسخة من الرسالـــة
التوقيع.......التاريخ........

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بسم الله الرحمن الرحيم

قـــال تعـــالى:

" نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم "

صدق الله العظيم

سورة يوسف . آية (٧٦)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهـداء

أهدي هذا الجهد المتواضع .....

إلى والدي الغالي حفظه الله ...

إلى والدتي العزيزة حفظها الله....

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء جميعاً حفظهم الله.

إلى زوجتي الغالية ..

إلى كل الأساتذة والمختصين والعاملين في مجال التربية الرياضية.

أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي أنعم علينا بنور العلم، والصلاة والسلام على سـيدنا محمـد وعلى آله وصحبه وسلم، وبعـد:

يسعدني ويشرفني بعد أن شارفت هذه الأطروحة على الإنتهاء، أن أتقـدم بجزيـل الـشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذ الدكتورة / سهى أديب عيسى، عميد كلية التربية الرياضية والمشرفة على هذه الأطروحة، على كل ما بذلته من جهد ووقت، وعلى دعمها المتواصل الذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل، وإخراجه بهذه الصورة، فقد كان هذا الجهد العظـيم ثمـرة لجهودهـا المباركة وتوجيهاتها الحكيمة، ومتابعتها المستمرة، وتعاونها المثمر، فقد زودتنـي بالإرشـادات، وأثرت هذه الأطروحة من فيض علمها الغزير، وكان لخبرتها الأثر الواضح فـي إثـراء هـذه الأطروحة، للسير في الإتجاه الصحيح والواضح، فلها مني كل الشكر والتقدير والعرفان وجزاهـا الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور بسام مسمار، والأستاذ الدكتور عربي حمودة، والأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس، على تفضلهم بقبول مناقـشة هذه الأطروحة وإثرائها من فيض علمهم الواسع.

والشكر موصول إلى إخواني الأعزاء جمال، ومحمد، وإبراهيم، على دعمهم المتواصـل المادي والمعنوي، وإلى زوجتي الغالية على وقوفها بجانبي ومساعدتها لي فـي أمـور الطباعـة والتنسيق، كما أشكر الأخوة والزملاء الذين شرفونا بحضورهم هذه المناقشة.

وفقنا الله جميعاً

الباحث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الأشكال

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية
(دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)

إعداد

رضوان علي إسماعيل محمد

المشرف

الأستاذ الدكتورة سهى أديب عيسى

ملخـص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وايضاً إيجاد الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاتـه فـي الإتحادات الرياضية بين الأردن واليمن، وكذلك التعرف إلـى الفـروق فـي واقـع التخطـيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد). واستخدم الباحث الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات ضمن المحـاور (الرؤية والرسالة، التفكير الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للإتحاد، تحليـل البيئـة الخارجيـة للإتحاد، الأهداف الإستراتيجية، الخطط والسياسات، والرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء) بالإضافة إلى معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية.

وتكونت عينة الدراسة من (١٠٧) عضواً من رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية في الأردن واليمن، (٥٥) من الأردن و(٥٢) من اليمن. وتم اختيارهم بالطريقة العمدية مـن (٨) إتحادات رياضية (٤) إتحادات تمثل الألعاب الرياضية الجماعية (القدم، اليد الـسلة، الطـائرة) و (٤) إتحادات تمثل الألعاب الرياضية الفردية (العاب القوى، السباحة الجمبـاز، الطاولـة)، وتـم استخدام المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والنسب المئوية، واختبار "ت" ، وتحليـل التباين المتعدد، كأساليب إحصائية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأظهرت النتائج أن الإتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة على جميع محاور الدراسة، كما أنها تواجه معوقات بدرجة متوسطة. أما الإتحـادات الرياضـية اليمنية فتمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة، وكذلك تواجه معوقات بدرجة متوسـطة. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً على جميع محاور الدراسة تبعـاً لمتغيـر الدولـة، و لصالح الإتحادات الرياضية الأردنية، ما عدا محور المعوقات، فكانت الفروق لصالح الإتحـادات الرياضية اليمنية. في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً على محاور الدراسة فـي الأردن تبعـاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد) ما عدا محور تحليل البيئـة الداخليـة للإتحـاد، ومحور الأهداف الإستراتيجية في متغير نوع الإتحاد، ولصالح الإتحـادات الرياضـية للألعـاب الفردية. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة احصائياً على جميع محاور الدراسة في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد) ما عدا محور الرؤية والرسالة، في متغير نوع الإتحاد فظهرت فروق لصالح الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية، وفـي محـور التفكيـر الإستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي فظهرت فروق لصالح المؤهل العلمي (الدراسات العليا).

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتعزيـز إسـتخدام التخطـيط الإسـتراتيجي فـي الإتحادات الرياضية، ورصد المخصصات المالية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي والعمـل على استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الإستراتيجي، وحث الإتحادات الرياضـية اليمنية على الإستفادة من التجربة الإدارية الأردنية في الإتحادات الرياضية وضرورة البحث عن حلول للمعوقات التي تواجه الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية، والتي تقف عائقاً أمام ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول
التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدرسة وأهميتها

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

مصطلحات الدراسة

مجالات الدراسة

محددات الدراسة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة:

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة، كنظام شامل ومتكامل في طريقة التفكير وأسلوب الإدارة، ومنهجية صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من كونها نظام ديناميكي مكمل لأساليب التنمية الإدارية فهو يعتمد إشراك القائد والمرؤوسين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها، ووضع البرامج التنفيذية وتحديد مستوى الأداء، وآليات المتابعة والتحفيز والتقييم، وبالتالي تنمية وتطوير المهارات والقدرات الإدارية والفنية للقادة والمرؤوسين.

ويرى عبوي (٢٠٠٦) أن الإدارة الإستراتيجية هي بحد ذاتها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، من تهديدات وفرص ومنافسة، ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر.

ولعل أحد أهم الأسباب لإنتشار الإدارة الإستراتيجية الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمها تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمها، كما وتشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، أكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف التي يراد تحقيقها. (Thankurn & Caligon, 1992).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويؤكد العالمان تومبـسون وسـتركلاند (Thompson & Strickland, 1998) أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس إتجاه طويل الأمـد للمنظمـة وتحديد أهدافها، وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عميقة وسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات إستوجب إحداث تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية التي اتبعت خلال الفترة الـسابقة والتي إعتمدت أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافتـراض أن المـستقبل إمتـداداً للماضي واعتبار أن التغيير يمثل تهديداً للمنظمة.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم أن الإدارة الإستراتيجية هـي تـصور الـرؤى المـستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها، وتحديد غاياتها وأبعاد العلاقة بين المنظمة والبيئة، بما يسهم في بيـان الفرص والمخاطر المحيطة بها، وبيان نقاط القوة والضعف التي لديها من أجل إتخـاذ القـرارات الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقويمها، ومراقبتها، وعليه فأن تحقيق أهداف المنظمة الرياضية بأساليب العمل التقليدية ما عاد مناسباً.

لذلك كان موضوع التخطيط الإستراتيجي والذي يمثل جزءاً مهماً من العملية الإدارية، مـن أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجدداً في عالم الإدارة، لكونه عملية مستمرة متعلقة بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الداخلية والخارجية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم للفرص والمخاطر، عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية مـع رقابة مستمرة لتحديد ما يجب عمله مقدما ومتى وكيف سينفذ؟

وقد إزدادت أهمية التخطيط الإستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مـضى بـالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الإقتصادية الدولية، كمـا أن معظم المنظمات تنظر بأهمية للتخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها، ونموها الطويل الأمد، لذا يعد

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التخطيط آلية مرحلية للإدارة، شأنه شأن أي عملية إدارية، فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمـات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها التوجيه الأمثل، والتأكد من أن أعضائها يعملون نحـو هـدف واحد، وتقييم وتوجيه هذا الهدف للتفاعل مع البيئة المتغيرة، لذا فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. (الغالبي،٢٠٠٧).

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه" عملية متواصلة ونظامية يقوم بها القادة الإداريـين فـي المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قيـاس مـستوى النجاح و تحقيقه" (Fedration Union Report, 1997).

فيما يشير العواملة (٢٠٠١) إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي ليست مجرد خطوات يمكن إتباعها وتنفيذها ببساطة، أو درس يمكن حفظه بسهولة، بل لا بد من امتلاك المديرين (المخططين الإستراتيجيين) لمهارات التفكير الإستراتيجي، والتي تتضمن قدرات متطورة، وإبداع ورؤية ثاقبة للأحداث والأشياء، والتطورات البيئية بصورة ديناميكية تمكن المؤسسات مـن إدراك المـستقبل الغامض نسبياً.

أما الغالبي (٢٠٠٧) فيرى أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديـد الأهـداف ثـم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيـذ تلـك الأهداف، فهو العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يـتم إتخاذها؟ ومن يقوم بها، وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققه ؟ فالتخطيط الإستراتيجي يمثـل عمليـة مستمرة، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا لا يعني أن الخطـط الإستراتيجية تتغير يومياً، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية، وبما ينسجم مـع متطلبات تنفيذ الخطط.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وترجع مبررات إستخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات إلى تعقد وتشابك العلاقات في جميع المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية وغيرها، التي تؤثر في أداء العمل، إذ أن منظمات اليوم تتعرض لكثير من المخاطر نتيجة لكثرة التغيرات خصوصاً في البيئة الخارجية، لذا أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية، والإستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي أصبح من الضروريات الأساسية لنجاح القادة والمنظمات، ومنها المنظمات الرياضية، نظراً للعديد من الفوائد والمنافع التي تحصل عليها المنظمة جراء إنخراطها في تطوير عمليات التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الفاعلية الإدارية، والتشخيص العلمي الواعي للمشكلات، والتقدير السليم للواقع، ووضع الأهداف والأسس لأولويات العمل والإنجاز.

كما يرى الباحث أيضاً أن الوصول بالرياضة إلى المستويات العليا تقع على عاتق الهيئات الرياضية بصورة عامة، والإتحادات الرياضية بصورة خاصة، إذ أن الإتحادات الرياضية هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن نشر اللعبة، وتوسيع قاعدتها، والإرتقاء بها، وذلك من خلال التخطيط الإداري العلمي القائم على جمع المعلومات والبيانات الوافية، لإتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف الي تؤدي إلى تحقيق الإنجازات، وتوفير الدعم والإهتمام من الهيئات الرياضية، ومن المؤسسات الحكومية والخاصة، وتوفير الإمكانات اللازمة للنهوض والوصول باللعبة الرياضية المعنية إلى مستوى الطموح. الأمر الذي يتطلب من إدارات الإتحادات الرياضية إتباع ممارسات إدارية حديثة كالتخطيط الإستراتيجي، كونه يمثل أولى مراحل العملية الإدارية، ويمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لتوضيح الإطار العام لأنواع النتائج المطلوب تحقيقها، ووضع الأساس السليم لإختيار أفضل البدائل الملائمة لطبيعة الإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا الرياضة، وطرق وأساليب التدريب وإنتقاء اللاعبين، إلى جانب تيسير عملية الرقابة والمتابعة، لذا إرتأى الباحث القيام بهذه الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية، وكذلك التعرف إلى معوقات التخطيط الإستراتيجي فيها، وإجراء مقارنة بين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأردن واليمن، آملاً أن تخرج هذه الدراسة بنتائج وتوصيات توجه العـاملين والإداريـين فـي الإتحادات الرياضية لأهمية تبني التخطيط الإستراتيجي، وأثره في الإنتقال من النماذج الإداريـة التقليدية إلى النماذج الإدارية الحديثة، في تحديد أهدافها، وامكاناتها، وقدراتها الحالية والمستقبلية، وبما يضمن تحقيق النجاح والنهوض بالعمل الإداري وبالمستوى الرياضي في كلا البلدين.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

إذا كانت الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحـدد الأداء طويل الأجل للمنظمة الإدارية، سواء كانت في القطاع الحكومي أم الخاص، وذلـك مـن خـلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها، فإن تحديد الإتجاه المستقبلي لأية منظمة إدارية وتحديـد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها يتوقف إلى درجة عالية على تحديد عناصر ومتغيرات التخطـيط الإستراتيجي. حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي كمفهوم إداري حديث أداة فعالة لتحقيق الأهـداف طويلة الأمد، وخاصة في ظل ظروف نقص الإمكانات والموارد الماليـة للمنظمـات الرياضـية وبالتحديد الإتحادات الرياضية.

وتشير الأدبيات إلى ضعف مدى إدراك الإداريين في الإتحادات الرياضـية، وفـي تفـاوت قدراتهم في إمكانية بناء خطط إستراتيجية ملائمة، حيث تبنى الخطط دون الإعتماد على معلومات دقيقة عن الواقع والتي تعين على التنبؤ بالمستقبل، كما يرى الباحث من خلال خبرته في المجـال الرياضي ومتابعته لعمل الإتحادات الرياضية في اليمن، أن الإتحادات الرياضية تمـارس عملهـا ضمن خطط فردية ومحدودة، مما أدى إلى ضعف مستوى الخدمات والمنافسة، وبالتالي أثر سلبياً على تقدم الحركة الرياضية، ومستوى المشاركة في البطولات العربية والإقليمية والدولية، بل أن هناك غياب للخطط الواضحة، وعدم توظيف أساليب إدارية حديثة تعتمد علـى نظـام التخطـيط والضبط والمراقبة، حيث لا توجد معايير موضوعية للحكم على أداء هذه الإتحادات، ومدى فعالية برامجها وأنشطتها. كما وتتضح مشكلة الدراسة في محدودية الدراسات الإدارية الميدانية الحديثـة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المجال الرياضي في الوطن العربي بـشكل عـام، وفـي الأردن واليمن بشكل خاص، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعـرف علـى واقـع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التخطيط الإستراتيجي في ضوء متغيرات الدراسة ومحاورها، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف أمام تطبيقه. آملاً أن تخرج الدراسة بنتائج وتوصيات تعين الإداريين وأصحاب القرار فـي الإتحادات الرياضية في التعرف على مدى إسـتخدام التخطـيط الإسـتراتيجي فـي الإتحـادات الرياضية، والمعيقات التي تواجه إستخدامه، كونه أحد الإتجاهـات الحديثـة فـي علـم الإدارة، تستخدمه المنظمات تحقيقاً للميزة التنافسية على غيرها من المنظمات، إستجابة للمتغيرات البيئيـة الحديثة والإقتصادية المعقدة التي تمتاز بالديناميكية والتحديات المستمرة، كما أن هـذه الدراسـة يمكن أن تعزز الدراسات المقارنة في المجال الرياضي والتي ما زالـت بحـدودها الـدنيا لـدى الباحثين في الإدارة الرياضية، لتفتح المجال للإستفادة وتبادل الخبـرات والمعلومـات الإداريـة الرياضية بما ينعكس إيجاباً على عمل الإتحادات الرياضية في كلا البلدين.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة في الآتي:

- من تفردها بدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية، وفي مجال الدراسات المقارنة.
- يمكن أن توفر الدراسة إطاراً نظريا ذا أهمية في الإثراء المعرفي مما يسهم فـي تقـديم إضافة مهمة إلى أدبيات الدراسات العربية.
- يؤمل من نتائج الدراسة أن تزود العاملين والإداريين في الإتحـادات الرياضـية بتغذيـة راجعة حول واقع التخطيط الإستراتيجي، ومعوقاته، بما ينعكس على تحـسين مـستوى التخطيط والعمل لتحقيق الأهداف فيها.
- نتائج هذه الدراسة تفتح مجالاً لطرح تساؤلات علمية فـي مجـال الإدارة الإسـتراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، كمفهوم إداري حديث، بحيث تبنى على نتائجه ركـائز بحـوث ودراسات أخرى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في الأردن.

٢- التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في اليمن.

٣- إيجاد الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحـادات الرياضـية بـين الأردن واليمن.

٤- التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في الأردن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد).

٥- التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد).

تساؤلات الدراسة:

١- ما واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في الأردن ؟

٢- ما واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في اليمن ؟

٣- هل هناك فروق دالة إحصائياً في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته فـي الإتحـادات الرياضية بين الأردن واليمن؟

٤- هل هناك فروق دالة إحصائياً في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته فـي الإتحـادات الرياضية في الأردن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)؟

٥- هل هناك فروق دالة إحصائياً في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته فـي الإتحـادات الرياضية في اليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الإستراتيجي:

هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنظمة، بدءاً من الإنتقـال مـن مجرد العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق توجيهـاً فعـالاً بصورة أفضل لمنظماتهم.(توفيق، ٢٠٠٥).

*** المعوقات:**

الأسباب أو الصعوبات التي تحول دون تبني التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية.

*** الإتحادات الرياضية:**

هيئة أهلية تطوعية تعنى بشؤون لعبة رياضية معينة، وتعمل على تنظيمهـا، وتوسـيع قاعـدتها والعمل على الإرتقاء بالمستوى الفني للعبة.

الرؤية الإستراتيجية:

" المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها، والمركز التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (السالم، ٢٠٠٥).

والرؤية تصف ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وأنها أحلام المنظمة وطموحاتهـا التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول اليها فـي الأجـل الطويل.

*** الرسالة:**

الغرض الأساسي من قيام المنظمة، والنطاق المحدد لأنشطتها وأعمالها.

(*تعريف إجرائي):

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التفكير الإستراتيجي:

هو تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب إتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد إستحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية (محمد، ٢٠٠٢).

*** تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:**

إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة والضعف، ويبنى هذا التحليل على معلومات تفصيلية، عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية، والتنظيمية والقيادية.

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

العملية التي يقوم بها الإستراتيجيون لمتابعة العوامل الإقتصادية، والتنافسية، والتكنولوجية والسياسية، والجغرافية، والإجتماعية، والثقافية، لتحديد أي فرص أو مخاطر محتملة على المنظمة. (السالم، ٢٠٠٥).

*** الأهداف الإستراتيجية:**

النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رؤية ومهام الإتحادات الرياضية ورسالتها إلى واقع عملي في الأمد الطويل.

*** السياسات:**

الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة، وهي تعبر عن إتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم، وتعد المرشد لاتخاذ القرارات في المنظمات.

الرقابة الإستراتيجية:

نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، أي هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء وإتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة، وتصحيح أي إنحرافات عن المسار. (الغالبي، ٢٠٠٧).

(*تعريف إجرائي):

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مجالات الدراسة:

- **المجال الجغرافي**: تم إجراء هذه الدراسة على الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في كل من الأردن واليمن.
- **المجال الزماني :** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية مـن ١٥ / ٨ / ٢٠٠٨م – ١٥ / ١١ / ٢٠٠٨ م.
- **المجال البشري** : تم إجراء هذه الدراسة على عينة اشتملت على رؤساء وأعـضاء مجـالس إدارات الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية والجماعية في كل من الأردن واليمن.

محددات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة المحددات التالية:

- إقتصرت هذه الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحـادات الرياضـية لـبعض الألعاب الرياضية الفردية (العاب القوى، الجمباز، السباحة، كرة الطاولة)، والألعاب الجماعية (القدم، اليد، الطائرة، السلة).
- تم تحديد متغيرات الدراسة الآتية (الدولة، الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد).
- صعوبة إسترداد الإستبيانات من أفراد عينة الدراسة، على الرغم من التعاون الكبيـر أثنـاء عملية التوزيع، إلا أن الباحث واجه صعوبة في جمع الإستبيانات، حيث استغرقت هذه العملية ثلاثة أشهر تقريباً، وذلك يعود لعدم تواجد أفراد عينة الدراسة في مقرات الإتحادات، حيث أن بعض الأعضاء لا يأتون إلا مرة واحدة في الشهر، أو في أوقات إنعقاد الإجتماعات .
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في المجـال الرياضـي وفي مجال الدراسات المقارنة، و المتعلقة بالمتغيرات (الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، الأهداف الإستراتيجية، الخطط والسياسات، الرقابـة الإسـتراتيجية)، حيـث أن الباحث لم يجد دراسات ذات مساس مباشر بهذه المتغيرات لإثراء هذه الدراسة، سوى ما تـم الإشارة إليه من بعيد في دراسة قشطة (٢٠٠٤) وأبو دولة وصـالحية (٢٠٠٤) وأبـو زيـد (٢٠٠٣) والغزالي (٢٠٠٠).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصـل الثـاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً الأدب النظري:

التخطيط الإستراتيجي
(مفهومه، خصائصه، أهدافه، شروطه، مبرراته، معوقاته)

عناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي:

الرؤية والرسالة

التفكير الإستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

الأهداف الإستراتيجية

الخطط والسياسات

الرقابة الإستراتيجية

ثانياً الدراسات السابقة:

الدراسات العربية والأجنبية

خلاصة الدراسات السابقة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظـري ذي العلاقـة بموضـوع الدراسـة، التخطـيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية بهدف تكوين خلفية نظرية مناسبة حول الموضـوع، كمـا يتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت حول موضوع هذه الدراسة.

أولاً الأدب النظري:

بعد اطلاع الباحث على العديد من الكتب والمراجع والدراسات العلمية المتعلقـة بموضـوع الدراسة، تم كتابة الأدب النظري والذي يعطي خلفية نظرية واضحة ومفـصلة عـن موضـوع الدراسة، وقد تكون الأدب النظري في هذه الدراسـة مـن جـانبين: يتـضمن الأول التخطـيط الإستراتيجي، وقد تم تناوله من جوانب عديدة : مفهوم التخطيط الإستراتيجي، خصائص التخطيط الإستراتيجي، أهداف التخطيط الإستراتيجي، شروط التخطيط الإستراتيجي، مبـررات التخطـيط الإستراتيجي، فوائد التخطيط الإستراتيجي، مراحل التخطيط الإستراتيجي، ومعوقـات التخطـيط الإستراتيجي. ويتضمن الآخر: عناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي التي تم دراستها كمحاور لهذه الدراسة وهي: الرؤية الإستراتيجية والرسالة، التفكير الإستراتيجي، تحليل متغيرات وعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الأهـداف الإسـتراتيجية، الخطـط والـسياسات، والرقابـة الإستراتيجية.

وفيما يلي عرض لجوانب هذه الدراسة:

مفهوم التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

حظي موضوع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات على اخـتلاف أحجامهـا وعائـداتها الإدارية باهتمام عدد كبير من الباحثين، فالتخطيط الإستراتيجي إتجاه إداري حديث يهـدف إلـى تحقيق التلاؤم بين البيئة الداخلية والخارجية، ويرتكز على التطوير الـشامل والمتكامـل لكافـة العمليات من خلال توجيه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق أهدافها، ضمن بيئة متغيرة، حيث يتم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الربط ما بين التخطيط الإستراتيجي ونجاح المنظمة وتطوير أدائها بشكل مستمر. ويعتبر التخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة الإداري على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعة، كما يعتمد التخطيط أيضاً على خبرة الإداري وممارساته السابقة بما يمكنه في النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة، ووضع أفكاره الخلاقه في صورة خطط محددة.

ويشير التخطيط وبصورة محددة إلى الكيفية التي يجب أن نتعامل مع المستقبل من خلالها فاهتمام الإدراة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤية الثاقبة، والغايات والأهداف الواضحة، وتوقع الأحداث والإستعداد للطوارىء، وتوقع المهام والأنشطة، وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة في شكل تنظيم يقود لتحقيق الأهداف، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولاً وبشكل موضوعي، وبناء على بيانات تمثل حقائق وليس آراء وإتجاهات شخصية. ويمكننا تلخيص تلك العملية في كلمات إستفهامية محددة هي: متى؟ وكيف؟ وماذا سيكون عليه الحال في المستقبل؟ ويتطلب ذلك إجراء دراسات متعددة في مجالات شتى ترتبط بالبيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية وغيرها، كما تدرس عناصر البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الموارد المتاحة والإمكانات، بما يتيح لنا التعرف على الفرص المتاحة أو التهديدات السائدة في السوق، كما يمكننا من الوقوف على نواحي القوة أو الضعف التي تتميز بها المنظمة. فالتخطيط الإستراتيجي يعد الجسر الذي يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نبلغه مستقبلاً. (الصيرفي، ٢٠٠٨).

فالتخطيط الإستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عمليات إتخاذ قرارات، ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. ويعرف كذلك على أنه " الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإداراتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة " . (العارف، ٢٠٠٢).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويعتبرالتخطيط الإستراتيجي الركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الإستراتيجية، وقـد عرفـه جليستر و فالشو (Glaister & Falshow, 1999) بأنه " العملية التي يتم فيهـا تحديـد رسـالة المنظمة، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيـق أهداف المنظمة".

كما يرى آنسوف و ماكدونال (Ansoff & Mcdonnell, 1990) أن التخطيط الإستراتيجي هو " العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم البعض إستراتيجية المنظمة".

وقد عرفه بريسون (Bryson, 1993) على أنه نظام من الجهود المتكاثفة لإتخاذ قـرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة ؟ وماذا تعمل ؟ ولماذا تعمل ؟

أما ديفيد (David, 1995) فيرى بأن التخطيط الإستراتيجي على أنه العملية التي تتـضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تـأثير مختلـف العوامـل للمـشروع أو المنظمة.

كذلك عرفه كوتلر (Kotler, 1994) بأنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة، المهارات والموارد وفرصها التـسويقية المتغيـرة، حيـث يـسعى التخطـيط الإستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.

بينما يرى أبل (Abell, 1992) أن التخطيط الإستراتيجي يتضمن إدارة أي وحدات إنتاجيـة في الوظائف المزدوجة (الثنائية) للتوقع والإستجابة للتغير والتي يمكـن أن تـؤثر علـى سـوق منتجاتها.

كما عرفه هيجنز (Higgins, 1993) بأنه " توقع حـال المـستقبل والإسـتعداد لمواجهـة متغيرات هذا المستقبل".

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أما مصطفى (٢٠٠٣) فعرفه على أنه " عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية، على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية، والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة".

ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد، إذ يهتم باستقراء المستقبل، إنطلاقاً من الحاضر، بينما يقوم التخطيط طويل الأمد على افتراضات حدثت في الماضي، وتوقعات حول معدل التغير الذي سيحدث في المستقبل، ومن جهة أخرى يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق التلاؤم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وعليه فهو مدخل شامل يتناول المنظمة ككل وليس جزءاً معيناً فيها (أبو قحف، ١٩٩٢).

وبناء على ما تقدم يتضح أن التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية في المنظمات، بغض النظر عن كونها عالية أو صغيرة، طالما كانت تسعى إلى تحقيق ما تصبوا اليه بأفضل ما يمكن، فلهذا التخطيط فوائد كثيرة من بينها تزويد المنظمة بمرشد حول الأشياء التي تسعى لتحقيقها ويساعدها على توقع التغيرات البيئية وكيفية التأقلم معها، كما يساعدها على تخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق إستخدامها، و يقدم المنطق السليم لتقييم النتائج، ويسهل عملية المتابعة الموضوعية، إلى جانب كونه يجعل المدير أكثر إبتكاراً وإبداعاً، لأنه سيبادر إلى صنع الأحداث وليس تلقيها.

ويرى الباحث أن تحديد الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات، ومتابعة تطبيقها، وتوزيع الموارد في ضوء التغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة، والقدرات المتوافرة فيها، جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي.

وعليه يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه : التفكير المعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، ورسم تصورات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للإستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

حدد الصيرفي (٢٠٠٨) خصائص التخطيط الإستراتيجي كالآتي:

١- الشمول والتكامل: وهذا يتطلب أن تتعرف الإدارة علـى المتغيـرات البيئيـة المحيطـة (الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية ..... الخ) لكي تؤخذ فـي الإعتبـارات عند إتخاذ القرارات. ونظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متحركة، فهذا يؤدي إلـى أن يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئـة يـتم إعـادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها، لكي يتحقق التوافق والتكيف المـستمر مـع البيئة المحيطة.

٢- التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة: يقوم التخطـيط الإسـتراتيجي علـى التفاعـل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم على الكل مرة ثانية، كمـا يقـوم علـى التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المـستويات تتعلـق بمـستوى القرارات الإستراتيجية، أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية.

أما المغربي (٢٠٠٦) فيرى أن سمات وخصائص التخطيط الإستراتيجي تتضمن النقاط التالية:

- تكامل وترابط جميع وظائف المنظمة.
- المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية.
- توقع ردود فعل المنافسين والإحتياط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقـة تجعـل تحركـاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنظمة.
- رسم أساليب الحركة على شكل حلقات متتابعة تحقق فـي النهايـة رسـالة المنظمـة وأهدافها.
- التركيزعلى البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب.
- إعتباره أول وظيفة إدارية حيث يأتي متقدماً على كافة عناصر الإدارة الأخرى.
- التركيز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه علـى المدخلات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- التعامل مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهريـة التـي تمـس مـصالح المنظمـة ومستقبلها.
- جمع قدر كبير من المعلومات من خارج المنظمة.
- إعتباره أحد أهم المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا.
- أن يكون ممكناً وعملياً، بحيث تتوافر لدى المنظمة المتطلبات اللازمة لتنفيذه.
- ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

أهداف التخطيط الإستراتيجي:

تعتبر الأهداف مؤشر لتحديد الإتجاه العام للمنظمة، وتوضيح المهام والتعريف بالبيئة التـي تعمل بها، ويمكن توضيح أهمية أهداف التخطيط الإستراتيجي التي حددها كـل مـن الـصيرفي (٢٠٠٨) و السيد (٢٠٠١) على النحو الآتي:

١- يساهم مدخل التخطيط الإستراتيجي في بلورة إطار فكري وشمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والإستراتيجيات والبرامج.

٢- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقـع بعـض القـضايا الإسـتراتيجية: فـالتخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٣- يساعد التخطيط الإستراتيجي في تخصيص الموارد وأوجه استخداماتها المتعددة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف، ومن ثم توجيه الموارد بناء على أهمية تلك الأهداف.

٤- يساهم التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فهـو يحقق النظرة الشمولية للعمل. كذلك يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلـى تكامـل وتـرابط الأهداف مع بعضها البعض، بحيث تكون أساساً لكل تحسين أو تطوير.

٥- يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية، أو التغيرات المحتملة في البيئـة التـي تعمل بها المنظمة، وبالتالي يمكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٦- يساهم التخطيط الإستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليـا، وتنميـة المهـارات القيادية لهم، حيث يساعد إشراك الإداريين في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٧- يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرات المنظمـة علـى الإتـصال بالمجموعـات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

٨- يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعـل والتكامـل والجدية، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل وفهم الفرص والسعي لإستثمارها.

٩- يزيد إستخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهـم للمشاركة في إتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وبرامج العمل.

١٠- يزيد من كفاءة وتقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

شروط التخطيط الإستراتيجي:

لكي ينجح التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهدافه، لا بد من توافر مجموعة من الشروط حـددها اللوزي (٢٠٠٠) فيما يلي:

١- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسـعة وفي كل المجالات الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والإدارية، ففي التنمية الإدارية على سبيل المثال، لا بد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكـل العـاملين لإبـداء الـرأي والمشاركة، وتحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية، حيث تعتبر المـشاركة قاعـدة أساسية لنجاح التخطيط .

٢- المعلومات: إن توفر قاعدة معلوماتية يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح التخطيط، حيث يـشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توافر الموضوعية، والمنهجية العلمية في التخطيط، واللجـوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتنمية.

٣- الإرادة السياسية: وهي القناعة الصادقة والنهج الواضح بـضرورة إسـتخدام التخطـيط الإستراتيجي، والإبتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية، إذ لا بد من الإيمان بالدراسـة والبحث وجمع المعلومات، وتوفير الكوادر البشرية الجيدة وإستخدامها على نحو أفضل.

ويرى الصيرفي (٢٠٠٨) ان هناك عناصر رئيسية يجب التفكير بها قبل البدء فـي وضـع الإستراتيجية، وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط وهي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

١- وجود تدعيم من قبل رئيس مجلس الإدارة، أعضاء المجلس، العضو المنتدب، المـديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

٢- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي مثـل تـوافر مـديرين ذوي خبـرة بالتخطيط ، نظم المعلومات، والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخليـة والخارجية للمنظمة، إلى جانب توافر الإستعداد من قبل المديرين لإنفاق وقـت إضـافي للتخطيط الإستراتيجي.

٣- مشاركة كل الأطراف المؤثرة في المنظمة.

٤- توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي خاصة عند إستخدامه لأول مرة، حيث يحتاج ذلـك إلى مناقشات بغرض التعرف على معنى التخطيط الإستراتيجي، والتدريب على خطواتـه وكيفية تنفيذ مراحله، والمناقشات التي تتم من خلال مجلس الإدارة، المديرين التنفيـذيين مدير التخطيط ، الخبراء والإستشاريين.

٥- يمكن للمنظمة الإستعانة بخبراء إستشاريين من خارج المنظمة، متخصصين في تـصميم التخطيط الإستراتيجي، إجراء البحوث، وجمع المعلومات في أي مجال ترغبـه المنظمـة لمساعدتها على وضع خططها وبلورة أهدافها.

مبررات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة أمور تؤدي بالمنظمة إلى التفكير بالتخطيط الإستراتيجي كما يراهـا عبـوي (٢٠٠٦) وهي كما يلي:

١- وجود ضعف ملفت للنظر في الأداء المؤسسي: وذلك عندما تبتعد نتائج الأداء كثيراً عـن التوقعات، وعن المنافسة، بحيث تكون هناك فجوة واسعة بينها في العام الحـالي قياسـاً بالأعوام السابقة.

٢- إكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة: وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلـى نتـائج غيـر متطابقة مع الأهداف الموضوعة، حيث تستخدم نتائج الأداء للدلالة على ما تـم تحقيقـه قياساً بالأهداف الموضوعة.

٣- زيادة حدة المنافسة: وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد، وزيادة حدة المنافـسة على كافة المستويات المحلية والعربية والدولية، الأمر الذي يلزم الإدارات في الإتحـادات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرياضية صياغة وتطوير خطط إستراتيجية بعيدة المـدى لمواجهـة كافـة التحـديات المستقبلية.

٤- نقص الإمكانات والموارد: وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجي طويل الأجل مدروس بطريقة علمية مع مراعاة المتغيرات البيئية في الإعتبار، لكي تـتمكن المنظمـة مـن اسـتخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية وإقتصادية لتلبية إحتياجات المنظمة.

٥- التغير المستمر في الإدارات، حيث يؤدي التغير إلى إرباكات في العمـل، فلكـل مـدير أسلوبه وطريقته الخاصة في القيادة، كما ويتمتع بسلطات ومسؤوليات واسـعة تتـيح لـه تغيير معالم العمل المؤسسي بما يراه مناسباً لإنجاز أهداف المنظمة، الأمر الذي يتطلـب وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى، للإلتزام بتنفيذها تباعاً من قبل الإدارات المتلاحقة.

كما تشير العارف (٢٠٠٢) أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى حصول المنظمات علـى العديد من الفوائد منها:

١- يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
٢- يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنظمة ككل.
٣- يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكيفية التأقلم معها.
٤- يساعد المنظمة على تخصيص (أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.
٥- يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
٦- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
٧- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
٨- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
٩- يوضح صورة المنظمة أمام كافة الجماعات أصحاب المصالح.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل أو الخطوات، وعلى الـرغم مـن بعض التباين بين الباحثين حول خطوات التخطيط الإستراتيجي، إلا أن الباحث يرى أنـه يمكـن إعتماد الإطار الآتي لمراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي والشكل رقم (١) يوضح ذلك:

١- تحديد رؤية و رسالة المنظمة وأهدافها.

٢- تحديد الخصائص والسمات العامة للمنظمة.

٣- تحديد البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.

٤- القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية.

٥- تنمية الإستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.

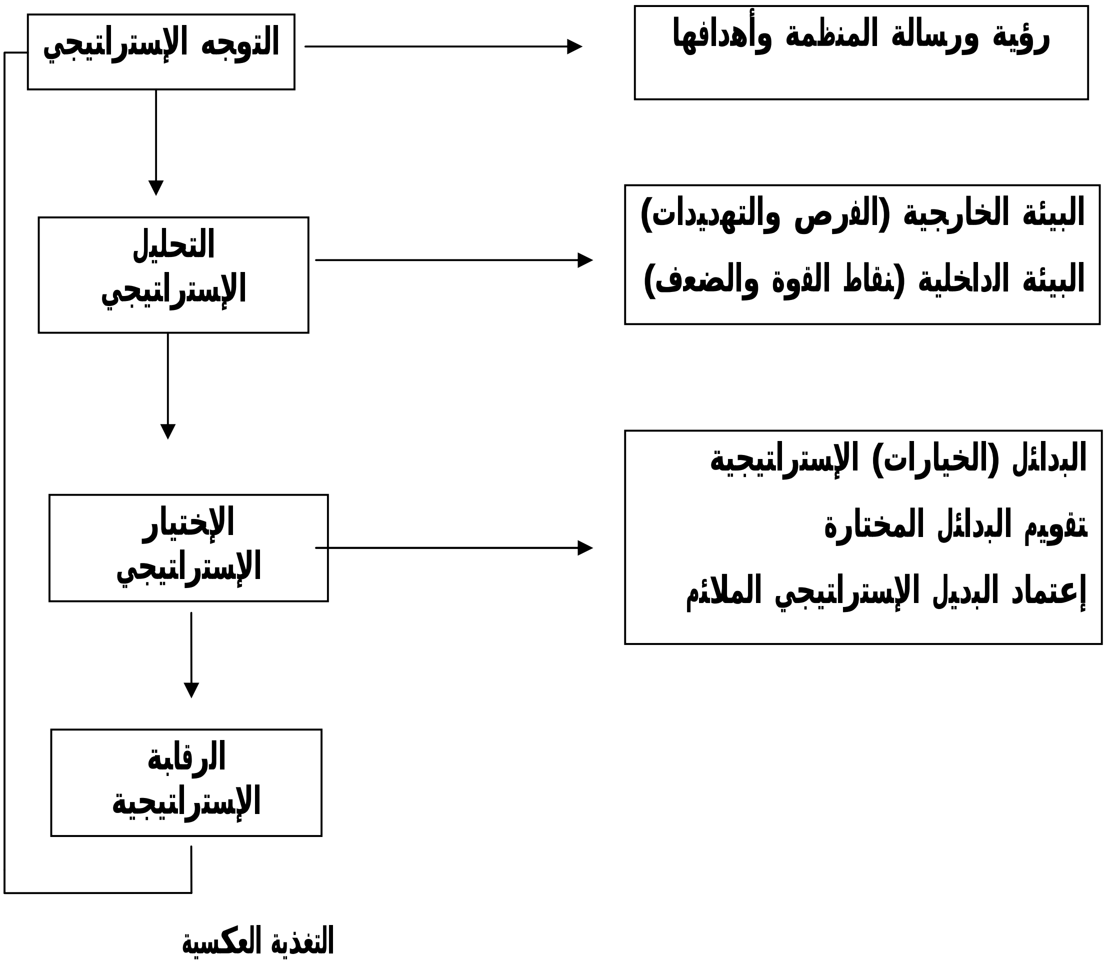
٦- تقييم وإختيار الإستراتيجيات.

٧- اختبار مدى الإتساق.

٨- إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.

٩- الرقابة الإستراتيجية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



الشكل ١. إطار منهجي لخطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي

مقترح من الباحث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

معوقات التخطيط الإستراتيجي:

تشير العارف (٢٠٠٢) إلى بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات وهي :

١- عدم رغبة الإداريين أو ترددهم في إستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- عدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
- إعتقاد الإداري بانها ليست مسؤوليته.
- إعتقاد الإداري بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.

٢- إضطراب البيئة الخارجية وعدم إستقرارها، مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

- التغير سريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والإقتصادية.... إلخ).
- إرتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

٣- الإنطباع السيء لمشاكل التخطيط الإستراتيجي لدى الإداري وذلك بسبب المشاكل التالية:

- غموض نظام التخطيط الإستراتيجي لا تجعل الإداري متقبلاً للفكرة.
- صعوبة جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية تجعل الإداري غير مقدراً لأهمية الفكرة.
- ضعف المعرفة في إدارة الخطط الإستراتيجية تجعل الإداري يعتقد بان الفكرة غير مجدية.

٤- ضعف الموارد المتاحة مثل:

- صعوبة الحصول على مواد أولية.
- صعوبة الحصول على التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- نقص في القدرات الإدارية.

٥- التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة عالية وذلك للأسباب التالية:

- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ومما سبق تتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي، كونه أسلوب جديد في الإدارة الحديثة، حيث أن معظم المنظمات أصبحت تلجأ إلى ممارسات منظمة ومدروسة للعملية الإدارية، لتكون أكثـر فاعلية وكفاءة، وذلك بعكس المداخل الإدارية التقليدية، ويرى الباحث أن هناك مسوغات تستدعي تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية:

- نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال المختلفة فـي تطـوير العمـل الإداري، وتحقيق أفضل النتائج والإنجازات.
- شح الإمكانات والموارد المتاحة للإتحادات الرياضية في الأردن والـيمن، يجعـل مـن الضرورة تبني التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى لضمان الإستفادة القصوى من الإمكانات المتاحة.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي الإتحادات الرياضية على مواجهة الظـروف والمتغيـرات البيئية المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية.. الخ). والإستعداد لها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق أفضل الإنجازات من خلال معرفـة الإداريـين والعاملين لإتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- يساعد التخطيط الإستراتيجي أن تكون الأهداف الإستراتيجية واضحة ومحددة ومدروسـة مما يساعد الإدارة على توجيه جهود كافة العاملين بالمنظمة في الإتجاه الصحيح، ويعزز الشعور بالمسؤولية والإندماج.
- إزدياد حدة المنافسة الرياضية على كافة المستويات (العربيـة، الإقليميـة، والعالميـة)، تستدعي تطبيق تخطيط إستراتيجي بعيد المدى لمواكبة التطورات فـي إعـداد اللاعبـين والمدربين والحكام لدخول هذه المنافسات وتحقيق مراكز متقدمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي:

تتطلع المؤسسات الرياضية الرسمية وغير الرسمية كالإتحـادات الرياضـية إلـى تطـوير وتحديث أساليبها الإدارية لمواجهة التغيرات المتوقعة، حيث تؤثر هذه التحولات على بنية النظـام الرياضي، وأنماط التفاعلات السائدة والنتائج المترتبة عليه.

وتشير بحوث ودراسات التخطيط الإستراتيجي إلى كونه أحـد المـداخل الهامـة لمواجهـة المتغيرات، للإرتقاء بالمستوى الرياضي، ورفع مستوى الفـرق الرياضـية المحليـة والدوليـة والعالمية، وتحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية المختلفة، وتقديم خـدمات رياضـية عاليـة المستوى، هذا الأمر يتطلب إستخدام التخطيط الإستراتيجي وتكامل مكوناته وعناصره للتغلب على المشكلات والمعوقات المادية، وخاصة في ظل ظروف نقص الدعم المالي للإتحادات الرياضـية، وقد اعتمد الباحث نموذجاً إفتراضياً يعكس مكونات التخطيط الإستراتيجي وعناصـره التـي تـم تناولها في هذه الأطروحة، والشكل رقم (٢) يوضح ذلك:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



الشكل ٢ . نموذج الدراسة لعناصر ومكونات التخطيط الإستراتيجي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرؤية الإستراتيجية: Vision

تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة، والتي يـسعى الفـرد أو الإتحاد الرياضي إلى تحقيقها في الأجل الطويل. وعادة ما تكون الأحلام أو الآمـال المطلـوب تحقيقها تتسم بما يلي:

- أنها إلهامية.
- ذات وتر إنفعالي.
- تثير الخيال.

هذا وينبغي أن تصاغ الرؤية بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليـه المنظمـة، كمـا ينبغي أن تقدم صورة واقعية جادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً. ويرى المرسـي وإدريـس (٢٠٠١) أن الرؤية الإستراتيجية تتضمن ثلاثة عناصر مميزة يجب أخذها في الإعتبار عند الـشروع فـي صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي:

- تحديد مجال النشاط الحالي للمنشأة.
- تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي.
- توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الإهتمام.

ومن أهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية ما يلي:

- أن تتصف بالوضوح.
- أن تكون ذات معنى.
- أن تتطلع إلى المستقبل مع أخذ الماضي في الإعتبار.
- أن تستهدف حفز العاملين والعملاء.
- أن تتسم بالإستقرار النسبي.
- أن تتصف بالإنجاز والتحدي والتعبير عن التفوق.

وعادة في المنظمات الصغيرة يقوم صاحب المشروع بوضع الرؤية الخاصة بها بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر علني أو ضمني. أما في المشروعات العالية فلا تكون الرؤية نتيجة حلم فرد واحد، ولكن نتيجة فكر واتفاق جماعة القيادة والعاملين بها.(الصيرفي، ٢٠٠٨).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتعرف العارف (٢٠٠٢) الرؤية بأنها : النظرة المستقبلية وتجيب على سؤال (ما الذي نريد أن نصل إليه ؟)

كما يعرفها ياسين (٢٠٠٢) أنها : الفكرة العامة للمنظمة والمجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضائها من الحلم الإنساني، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر شعور بالولاء والإنتماء المشترك، والرؤية تتضمن عادة أكثر المعاني إتساعاً، وأكثر الأفكار عمقاً والأفعال طموحاً واتجاهاً نحو المستقبل .

ويعرفها المرسي و إدريس (٢٠٠١) بأنها : المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، والمركز السوقى الذى تنوى تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التى تخطط لتنميتها .

وحتى تتحقق الرؤية الإستراتيجية يجب أن تتضمن العناصر الآتية:

١- أن تكون الرؤية الإستراتيجية بسيطة، واضحة، وسهلة الفهم من قبل أفراد المنظمة . إن قوة الرؤية الإستراتيجية لأي منظمة تعتمد على قدرتها ومرونتها في ترجمة المشاكل المعقدة إلى خيارات مفهومة ومعقولة في نفس الوقت .
٢- توفر الوقت الكافي لإحداث تغييرات في أنشطة الأعمال المحورية للمنظمة، وأن تعزز هذه التغييرات متانة وإنسجام التنظيم الداخلي للمنظمة.
٣- أن تتصف الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بالطموح والوقعية وبالمعاني المتجددة، وأن تكون قادرة على خلق أفكار جديدة للمنظمة .
٤- توفر الفرصة للتركيز على أنشطة الأعمال المحورية والوقت المطلوب لإنجازها، أي التركيز على المهام الصحيحة التي تنفذ، وأفضل النتائج المتحققة عن ذلك .
٥- أن تحقق الإتفاق والإنسجام القوي والكامل في المنظمة، وتوفر القناعة الكافية بأن الرؤية الإستراتيجية للإدارة مرغوبة وممكنة التحقيق وذات قدرة على الإنجاز أيضاً.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويؤكد الشامي وآخرون (٢٠٠١) أن المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها المهمة من دون امتلاكها لرؤية واضحة المعالم، شفافة وطموحة، إلى جانب امتلاكها للإدارة القوية في العمل وصنع القرار، وتحديد وتنفيذ إستراتيجيات إستثنائية لتجسيد هذه الرؤية الإستراتيجية .

ويرى الباحث أن صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة تعد المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط الإستراتيجي، كونها تحدد ديناميكية وتوجهات المنظمة المستقبلية، وهويتها وصورتها التي تميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة، وتحدد توجهاتها وأنشطتها المستقبلية .

خصائص الرؤية الإستراتيجية :

حدد الصيرفي (٢٠٠٨) خصائص الرؤية الإستراتيجية بالآتي:

١. **التوجه المستقبلي :**

إن مصطلح الرؤية الإستراتيجية يرتبط بالآفاق المستقبلية للمنظمة في المقام الأول مقارنة بالمفاهيم الأخرى شائعة الإستخدام مثل أغراض المنظمة أو الرسالة.

٢- **الخصوصية أو التحديد :**

يجب أن تتسم الرؤية الإستراتيجية بالخصوصية والتفرد والإرتباط الذاتي بالمنظمة صاحبة الإستراتيجية .

٣- الرؤية ليست هي تحقيق الربح :

قد تلخص المنظمات رسالتها أوأغراضها في تحقيق الربح إلا أن ذلك يعتبر أحد الممارسات الخاطئة والتي يجب إعادة النظر فيها لأن الربح هدف تشغيلي .

بينما يرى المغربي (٢٠٠٦) أن الرؤية الإستراتيجية تتسم بالخصائص التالية:

١- الوضوح والبساطة ودقة التعبير .

٢- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات.

٣- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء.

٤- الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية.

٥- القبول والتأييد من أعضاء المنظمة .

٦- تحقيق الرؤية المتكاملة، وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٧- تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانيات المنظمات، وقدرات المنظمة وأهدافها من ناحية، وبين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى .
٨- تعزيز آلية المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة .
٩- الإرتباط بقيم ومعتقدات المنظمة .
١٠- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المستقبلية.
١١- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج .
١٢- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .

الرسالة:Mission

يبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينات فصاعداً وعلى أساس أن الرسالة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها وماهية نشاطها، ويرجع معظم الباحثين والكتاب والمفكرين الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها . وترجع أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها، وارتباطاتها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها .

وتمثل رسالة المنظمة هويتها وفلسفتها ومبرر وجودها، وأهدافها الإستراتيجية وتوجهاتها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية الإستراتيجية، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة وتكنولوجيا وخدمات وقيم وثقافة المنظمة. و ترتكز رسالة المنظمة على عدة عناصر أساسية، والعنصر الأكثر أهمية يتمثل بالصورة الذهنية والإدراك الذي تريد المنظمة الوصول إليه عند الرأي العام. وتتضمن العناصر الأخرى كما وضعها الشامي وآخرون (٢٠٠١) ما يلي :

١- أنشطة الأعمال الجوهرية والخدمات التي تقوم بتقديمها المنظمة .
٢- البيئة المستهدفة أو المخدومة والإستراتيجية التي تعكس مزايا المنظمة عن بقية المنظمات المماثلة .
٣- التكنولوجيا المحورية التي ترتكز عليها المنظمة، وعلاقتها بنوعية عملها ودرجة مصداقية هذه التكنولوجيا ومستلزمات المحافظة عليها .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٤- عناصر الميزة الإستراتيجية المؤكدة للمنظمة في بيئة عملها .

٥- ثقافة المنظمة واستراتيجيتها المستقبلية والتزاماتها الإجتماعية والأخلاقية، ودورها وتأثيرها في تحقيق التطور والنمو والتقدم في كل المجتمعات التي تتواجد وتعمل فيها المنظمة.

٦- مدى إنعكاس رسالة المنظمة على الأهداف الإستراتيجية الحيوية التي تسعى إليها، حيث أن لكل منظمة رسالة خاصة بها، وتختلف باختلاف المنظمات من حيـث أسـلوب صـياغتها ومضمونها .

وتسعى معظم المنظمات إلى إطفاء الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجـل المحافظة على بقاءها واستمراريتها، ويتم ذلك من خلال توفر الرؤية الواضحة للمنظمـة سـواء أكانت المنظمة في بداية حياتها، أو في أثناء إعادة بنائها، وهذا يتطلب امتلاك الإدارة العليا للرؤية الواضحة المناسبة، حيث تقدم الرؤية الدليل الذي يمكن الإعتماد عليه في التوجـه لقيـادة حركـة المنظمة في الإتجاه المقصود.

وتسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل في طياتها السبب الرئيـسي لوجود المنظمة، وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة (Mission) للمنظمة، ويمكن لهذه الرؤية بالتالي أن تتغير بمرور الوقت. (الركابي، ٢٠٠٤).

ويحدد توماس (Thomas, 1988) مفهوم الرسالة بأنها " تلك الصفات المميزة (الفريدة) التي تضعها المنظمة لنفسها لتميزها عن المنظمات الأخرى".

أما جونسون وسكولز (Johnson & scholes, 1996) فيريان بأنها " تعبيـر عـام عـن المقدمة المنطقية، والتي تكون بشكل أنموذجي منسجمة مع قيم وتوقعـات أصـحاب المـصلحة الرئيسيين. ومن المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمنظمة، مداها وحدودها ويشار إليها أحياناً بلغة السؤال الذي يتضح بأنه بسيط ولكنه مثير تماماً: ما هو العمل الذي نقوم به؟.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتعد الرسالة في رأي بوسمان (Bosman, 1988) " السبب في وجود المنظمـة، وتجيـب على السؤال الأساسي: ما هو العمل الذي نخوضه؟".

أما تومبسون (Thompson,1998) فيرى أن الرسالة : تمثل الغاية من وجود المنظمة وبدء إنطلاقها إلى عالم الأعمال، والأساس في بناء الغايات التي تـسعى لتحقيقهـا والوصـول اليهـا والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات، وهي في النهايـة الأداة لتحديـد هوية المنظمة ومدى تفردها عن غيرها من المنظمات المناظرة.

ويتفق مع هذا التعريف كلاً من هيجنز و آخـرون (Higgins et al, 1993) بـأن رسـالة المنظمة تعني: الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبـرر وجودها وإستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتعطي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية.

وهي في نظر الصيرفي (٢٠٠٨) "الإطار الرئيسي للمنظمة دون غيرها من المنظمات، مـن حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمـة وهويتها وعملياتها وممارستها".

كما يرى توفيق (٢٠٠٤) بأنها تعبر عن الغرض الذي من أجله وجـدت المنظمـة وتهـتم بالإجابة على التساؤلات التالية:

- لماذا وجدت المنظمة؟
- ما هي طبيعة عملها؟
- من هم عملاؤها؟
- ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أما المرسي و إدريس (٢٠٠١) فيعرفان الرسالة على أنها "الإطار المميـز للمنظمـة عـن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وأسـواقها والتـي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها".

وفي ضوء ماسبق يمكن القول أن الرسالة تمثل الإطار العام لاتجاهات المنظمة فـي جميـع المجالات وتهدف إلى بيان الحاجة الأساسية التي دعت إلى وجود المنظمة في المجتمع.

وينبغي أن تصاغ رسالة المنظمة بعبارات واضحة محددة، إذ يعد وضوح رسـالة المنظمـة لدى المجتمع والعاملين ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها، فهو يساعد في تحديد ومعرفة إتجاهـات نمو المنظمة، كما تعد الرسالة النهاية التي توجه اليها كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وبهـذا المعنى فأن الرسالة تستخدم كمرشد وحافز للأفراد لتوجيه سلوكهم فيما يتعلـق بـالأداء، ويلعـب التعبير الواضح للرسالة دوراً مهماً في تطوير إستراتيجية المنظمة، فهو يزود المنظمة بأداة لإيجاد وغربلة البدائل الإستراتيجية، كما تستخدم الرسالة كمعيار يتم مـن خلالهـا تقيـيم الأداء الكلـي للمنظمة.(الركابي، ٢٠٠٤).

ومن الأهمية أن تأخذ المنظمة موضوع تحديد وصياغة رسالة المنظمة مآخذ الجد والإهتمـام لأهمية رسالة المنظمة وتأثيرها على فكر وسلوكيات أعضائها من جهة، وإنعكاسها علـى إدراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة عن إمكانيات وطموحات وتوجهات المنظمة من جهـة أخـرى. وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الإسـتراتيجية والـسياسات وقواعد العمل للتنظيم الإداري للمنظمة، ومن ثم تتحدد مقومات ومتطلبات تحقيق إستقرار وبقـاء نمو المنظمة. ويتضح من ذلك أن تحديد وصياغة رسالة المنظمة تعد واحدة من أهم المهـام فـي إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

خصائص الرسالة الفعالة:

يرى أبو بكر (٢٠٠٠) أن الرسالة الجيدة للمنظة تتسم بعدد من الخصائص منها:

١- الوضوح لكافة الأطراف ذوي العلاقة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٢- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة.

٣- تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المنظمة.

٤- موجهه للفكر والممارسات الإدارية لقيادات المنظمة.

٥- تدل على غايات المنظمة وأهدافها ومقومات تحقيقها.

٦- توضح فلسفة المنظمة ودستورها في أداء أعمالها.

٧- تؤكد أن وجود المنظمة لخدمة عملائها وتعظيم منافع أعضائها وبيئتها والمجتمـع الـذي تنشأ فيها.

٨- تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة.

٩- تؤكد التناسق والإنسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المنظمة مع أهـدافها وإستراتيجياتها من جهة، والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

١٠- تعزز آلية المشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

أما الصيرفي (٢٠٠٨) فيرى أن الرسالة الفعالة لها سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي:

١- القابلية للتحول إلى خطط وسياسات: إذ يجب أن تتسم الرسالة بامكانية تحـول الكلمـات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

٢- الواقعية والموضوعية: من سمات الرسالة الفعالة أن تكـون ممكنـة التطبيـق بمراعـاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى إستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.

٣- التكيف مع البيئة: يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعـاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

٤- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج: تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لأهدافها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها.

٥- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة: إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمـة، أو مـستوى وحـدات الأعمـال، أو

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المستوى الوظيفي، ويجدر بالادارة العليا أن تعمد إلى تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمـة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة محددة.

٦- الوضوح ودقة التعبير: من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كـانوا مـن داخـل أو خـارج المنظمة، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من إرتباطها بـذهن الأفـراد وييـسر تذكرهم لها.

٧- الإرتباط بقيم ومعتقدات المنظمة: يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلـسفة المنظمة، بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائدة في المنظمة.

٨- الإنسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية: أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة فـي كلمـات محددة، بما يبين الإتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية.

٩- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً: يؤخذ في الإعتبـار عنـد إعـداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المستقبل.

<u>التفكير الإستراتيجي: Strategic Thinking</u>

مفهوم التفكير الإستراتيجي: -

أستخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، إذ يعد أحد مداخلها الأساسية، وقد تجاوز هذا المصطلح مفهومه من حيـث الإستخدام في بعض الأحيان وبخاصة عندما أطلق على مجمل أنواع التفكير، وهو ليس كذلك بل ينبغي أن يطلق على نوع محدد من التفكير له خصائصه وسماته التي يتميز بها (يونس، ٢٠٠٢).

ويشير مينتزبرغ (Mintzberg, 1994) إلى أن التفكير الإستراتيجي يركز على حلـول المعالجة التركيبية التي تشمل الحدس والإبداع، وأن نتيجة التفكير الإستراتيجي عبارة عن منظور متكامل وليس بالضرورة أن تكون رؤية واضحة محددة المسار .

وأوضح كل مـن كاكابـادس وآخـرون (Kakabadse et al, 1988) إلـى أن التفكيـر الإستراتيجي (إحساس وفهم) يعتمد ثلاثة مخارج هي: العوامـل المـؤثرة فـي الإسـتراتيجية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وعناصرها الرئيسية، ومداخل صياغتها، ومن ثم التفكير بتحقيق ربط هـذه المخـارج المحـددة لدرجة ملاءمة الإستراتيجية، فضلاً عن دعوتهم ربط التفكير الإستراتيجي بدورة حيـاة المنظمـة والتحول من مرحلة إلى مرحلة.

ويرى الحسيني (٢٠٠٠) أن التفكير الإستراتيجي هو الطريق التي تحدد التوجهات الخاصـة بالأنشطة، ولمواجهة المشكلات والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، وعليه فإن العديد مـن الباحثين يرون أن الإدارة الإستراتيجية بوصفها فكراً ومضموناً وسلوكاً وتوجهـاً هـي الوسـيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والإنهيار .

ويعد التفكير الإستراتيجي أحد مداخل الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب إدارة أنـشطتها قـدر من الإبداع والاستبصار، ويغلب على هذا النوع من التفكير إنتاج أشكال جديدة من الأفكـار فـي ميدان محدد (Mason, 1986).

ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بممارسـة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بالتنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية فضلاً عن إدارك الأبعـاد الحرجـة والمحورية في حياة الإتحادات الرياضية (المغربي ١٩٩٩).

وأشار كل من سيرتو وبيتر (Certo & Peter 1995) إلى أن تفكيـر الإدارة إسـتراتيجياً ينطلق من بناء إطار شامل لمنهج الإدارة الإستراتيجية، والإحاطة بمفهومه وبـالتطورات التـي جعلت منه ميداناً مهماً يهيأ الفهم والوعي بالإدارة الإستراتيجية والإعتراف بأهميتها في التحـرك نحو نجاح المنظمة.

ويرى البرت (Albert ,1995) أن التفكير الإستراتيجي يمر بمجموعة مـن الخطـوات والعمليات وهي على النحو التالي:-

- التعريف (Identification) بالفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- التطوير (Development) للبدائل الإستراتيجية المشتملة على نظام فني بالخيارات الإستراتيجية .
- التقويم (Evaluation) للبدائل الإستراتيجية في ضوء الفرص والتهديدات المتواجدة في البيئة الخارجية التي تتعامل معها المنظمة .
- الإختيار (Choice) لبديل واحد أو تشكيلة من البدائل الواعدة لإستثمار الفرص أو لمواجهة التهديدات المحتملة .
- التنفيذ (Implementation) للبديل المناسب والذي يؤمل أن يكون أفضل الإختيارات الإستراتيجية باتجاه تحقيق الأهداف
- المتابعة (Follow - up) للبديل الإستراتيجي المنفذ لغرض ضمان الحصول على النتائج التي تسعى إليها المنظمة.

ويرى الباحث بأن التفكير الإستراتيجي هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الداخلية من ناحية، والعوامل الخارجية من ناحية أخرى، لإتخاذ القرارات فيما يتعلق بالخيارات الإستراتيجية المناسبة، لتحسين نوعية خدماتها وموقعها التنافسي، للنهوض بالمؤسسة بما يتناسب مع مستوى الطموح والإنجاز.

أهمية التفكير الإستراتيجي ومزاياه:-

تبدو أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال نظرته الشاملة المتكاملة إلى المستقبل، وإلى ما هو متاح وما يمكن الحصول عليه، مستنداً في ذلك إلى المبادأة أسلوباً للعمل، وأوضح محمد (٢٠٠٢) أهمية التفكير الإستراتيجي بالنقاط التالية:-

١. توجه عناصر التفكير الإستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو الأهداف الإستراتيجية وبما يحقق تجانس التفكير.
٢. ينجم عن تجانس التفكير الإستراتيجي خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجمعي، ويدفع هذا الأمر جميع الأطراف المعنية نحو قبول الإلتزامات المترتبة على الإجماع تجاه إتخاذ القرار وتنفيذه.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٣. سهولة إجراء التغييرات وإعادة البناء وشيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسـات الإدارية المختلفة.

٤. يعد التفكير الجمعي أحد أوجه التفكير الإستراتيجي، ويستمد هذا الإطـار فـي التفكيـر فلسفته من أسس مماثلة إلى حد ما لأسس العملية السياسية للقرار الإستراتيجي، ولذلك فإن المدير الإستراتيجي قد يلجأ إلى إستخدام مهاراته العقلية في بلورة آفـاق التفكيـر لـدى المديرين العاملين معه، وبما ينسجم والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

أما مزايا التفكير الإستراتيجي فقد حددها حجي (٢٠٠٢) بما يأتي:-

١. يكون طويل المدى.
٢. يشتمل على جميع جوانب المنظمة.
٣. ينحو نحو التأمل .
٤. يأخذ بالإعتبار جميع إمكانيات المنظمة.
٥. يكون إبتكاري يخترق مجالات جديدة .
٦. يعد أكثر إهتماماً بالفعالية .
٧. يحدد الفرص ويفيد منها .
٨. يفحص (ويقوم) باستمرار البيئة الخارجية.
٩. يسير وفقاً لمنهج البحث العلمي في كل الظروف والأحوال .
١٠. يعتبر واقعي أي أن منظوره ما هو على الأرض .

كما قدم شافير و تايلور (Schaffir & Taylor, 1994) مجموعة مـن المزايـا الـسلوكية الناتجة عن تبني التفكير الإستراتيجي منها:

١. تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات: فالمديرون الذين يشجعون مـساعديهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيـدون مـن قـدراتهم التنبؤيـة ومـسؤولياتهم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجـات التخطـيط ومتطلبـات النجاح فيه.

٢. القرارات الجماعية: تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة الخطط المختارة وفاعليتها، كما أن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تـستند إلى العمل الجماعي سوف تترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي الذي يولـد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الإختيار الإستراتيجي.

٣. مشاركة العاملين: تسهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقـة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعيهم للعمل والإنجاز.

٤. توضيح الأدوار: يؤدي إلى تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنـشطة، إذ تـساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.

٥. الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني تحقيق الفهم والإقتناع، كما تعني توليد الإلتـزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية علـى حـشد المـساندة والتأييـد لعمليات التغيير التي قد تنشأ عن إستخدام مداخل وأنظمة جديـدة للعمـل نتيجـة تبنـي إستراتيجيات محددة.

وهناك مزايا أخرى تعود على المنظمات نتيجة تطبيقها لهذا النوع من التفكيـر وضـحها راين (Rhyne, 1988) بما يأتي:

١. وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من دقـة توقـع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة مستقبلاً، مما يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الإستمرار والنمو.

٢. تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: فمن المعروف أن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القـصير، سـواء كانـت هـذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية إلا أنه يمكنها تحقيـق ذلـك علـى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المدى الطويل، وذلك من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

٣. تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوي من مركـز المؤسـسة فـي ظـل الظروف التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، حيث تنجح المنظمات التـي تتبنى التفكير الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية.

٤. التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها بشكل صحيح على المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من إسـتخدام مواردهـا وإمكانياتها بطريقة فعالة، تتمكن من خلالها استغلال نواحي القوة والتغلب علـى نـواحي الضعف.

٥. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكـر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسـسة إلـى الأفـضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه بوصفه شـيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

٦. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية: إن قدرة المؤسسة على تحقيق المواءمة مع البيئة التي تنشط فيها من خلال الإستراتيجية يعد أحد العوامل المهمة المؤثرة في الأداء.

ويصنف التفكير الإستراتيجي كما يراه يونس (٢٠٠٢) إلى مستويات هي:

أ. التفكير الشمولي:

التفكير الذي يقوم على أساس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات، وتحليلاتها ضمن إطار الحدس، إذ يشـ ـ ـكل الإحساس مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمـدة فـي تراكيب الأفكار والمفاهيم.

ب. التفكير التجريدي:

التفكيـر الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القـرار بمثابـة إسـتجابة للوضع الإنتقائي الصادر عن الهيئة الفكرية للقائد.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ج. التفكير التشخيصي:

التفكير القائم على إجراء تحليل دقيق للموقف المراد إتخاذ قرار بصدده، ومـن ثـم تشـخيص أهـم العوامل أو المبررات لإتخاذ القـرار، ومن ثم اختيـار البـديل الأنسب من بين البدائل المتاحة وصولاً إلى حلول قيمة.

د. التفكير التخطيطي:

التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولـى فـي التفكيـر، ثـم تهيئـة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، كما يتصف بالمرونـة في تحـديد المعلومـات ومصادرها، ومن ثم تحديد الأسباب و الحلول أو الأهداف المزمع حـصرها لأغـراض إتخاذ القرار .

<u>تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة: Internal Analysis</u>

ويقصد بذلك عملية فحص وتحليل وتقييم العوامل والمتغيرات ذات العلاقة بالأنظمة الوظيفية الفرعية للأنشطة المالية والموارد البشرية وغيرها، بالإضافة إلى تقييم ثقافـة المنظمـة، المنـاخ التنظيمي، والقدرات التنظيمية للقيادة الإدارية، وذلك بهدف تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية (أو الذاتية)، وتهيئة نتائج هذا التحليل لمقارنته مع نتائج تحليل البيئة الدولية، وتكوين أفضل توليفة ممكنة من الأنشطة والعمليات الهادفة إلى إستثمار عناصر القوة في داخـل المنظمـة، والفـرص الموجودة والمتوقعة في خارجها، ذلك لأنه لا توجد منظمة متساوية القـوة فـي كـل وظائفهـا وأنشطتها وخدماتها (الشامي وآخرون، ٢٠٠١).

وتحتل عوامل البيئة الداخلية أهمية قصوى للمنظمة، لإختيار الإستراتيجية الملائمة لها ولمـا تحققه عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء أكانت مادية، أم بشرية، من خلال تحديد القوة والضعف في المنظمة، وتقـويم قـدراتها مـع قـدرات المنظمات المنافسة لها، ويساعد تحليل البيئة الداخلية على معرفة موقع المنظمة ومركزها قياسـاً بمواقع المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة على كيفية إستغلال الفرص الموجودة فـي البيئـة، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة. وبالتالي تسهم عملية تحليل عوامل البيئـة الداخليـة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(نقاط القوة والضعف) في الترابط الفعلي، مع تحليل عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئـة المهـام (التهديدات والفرص)، وتمكنها من توفير التكامل لعملية التحليـل الإسـتراتيجي لبيئـة المنظمـة بمختلف مستوياتها.

وقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض يؤكد علـى مـوارد المنظمة المتمثلة بالموارد المادية والبشرية والإنتاجية والمعنوية، ويؤكد آخـرون علـى عوامـل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها، إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالتسويق والأفراد والمالية. وسيتم تناول عوامل البيئة الداخلية لأغراض هذه الدراسـة متمثلـة بالهيكل التنظيمي، ومدى توافر الكفاءات الإدارية والأطر الفنيـة المطلوبـة، وثقافـة المنظمـة باعتبارهما عوامل تنظيمية وإدارية محددة، أو محفزة في المنظمة، إضافة إلى العوامل الوظيفيـة للمنظمة (التسويق، الأفراد، المالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة :

١- الهيكل التنظيمي:

تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ويعد عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة، ومن خلال التنظيم يتـضح مـسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي للمنظمة هي:

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟
- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم الميكانيكية ؟ وما أسباب ذلك ؟
- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأقسام والأفراد ؟
- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات الأقسام في المنظمة ؟ وهل يتفق مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟
- هل تعاني المنظمة من عدم وجود الإتصالات الفعالة بسبب طبيعـة الهيكـل التنظيمـي ؟ وهل أدى ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟
- إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟
- هل يستطيع الهيكل التنظيمي خلق مدراء إستراتيجيين ناجحين ؟

٢- ثقافة المنظمة:

تعكس الثقافة، عادةً رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، وقد عرفت ثقافة المنظمة بعدة تعاريف، فقد وصفت مثلاً بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، وكل منظمة بطبيعة الحال تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير التي نشأت بمرور الـزمن، وهـذه خلقت بدورها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهـداف، وكيفيـة التـصرف إزاءها، وأهم التساؤلات الواجب طرحها لتحديد ثقافة المنظمة وتحليلها هي الآتي :

- هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وما هي أولويات أهـداف المنظمة ؟
- هل أن معتقدات المنظمة تتوافق مع التطور التكنولوجي ؟
- هل أن معتقدات المنظمة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية ؟
- هل تعكس معتقدات المنظمة، قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟
- هل أن معتقدات المنظمة تمتلك إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية ؟
- ما مدى شيوع أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟

٣- العوامل المالية:

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي، وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مـصادر

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأموال وكيفية إستخدامها، وإجراء عملية التخطيط المالي للرقابة والتحليل المالي، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية، أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضاً دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية، ومن ثـم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية. وتحديد عناصر القـوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة. (الدوري، ٢٠٠٥).

٤- الأفراد:

تعرف إدارة الأفراد بأنها " ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والإقتنـاع بهـا، لتحقيـق الأهـداف الفرديـة والتنظيمية العامة". وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفـراد، وذلك من حيث إختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم، وتوفير جو العمل المناسـب لهم، مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

وعند تحليل البيئة الداخلية يجب مراعاة الأبعاد الرئيسية التالية:

١- تحليل الأداء: يساعد تحليل الأداء في عدة نواحي أهمها: إن معرفة أي وحدات الأعمـال تؤدي مهامها بكفاءة تساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية، وبالعكس فإن معرفـة أي الوحدات يعتبر أداؤها ضعيفا يساعد في تحديد مجالات المشكلات الإستراتيجية، ومن ثـم نقاط الضعف التنظيمية. وعليه فأن تحليل الأداء يعتبر خطوة أولى لإستقراء الوضع الذي تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وهو ما يعكس أثره على قرار الإستثمار الإسـتراتيجي. أي قياس الأداء يجب أن يرتبط بالأهداف، والتي بدورها يجب أن تعكس مستقبل النشاط فـي الأجلين القصير والطويل معاً.

٢- تحليل الفجوة: يشير هذا التحليل إلى ما إذا كانت مؤشرات الأداء المستقبلية مرضية أم لا، فإذا ما برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغـوب، فأنـه مـن المحتمل الأخذ بعين الإعتبار إمكانية تغيير الإستراتيجية. وكان هذا النوع مـن التحليـل يمثل جوهر نظام التخطيط طويل الأجل في الخمسينات والستينات من القرن الماضي.

٣- الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة: أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف تكمـن في مراجعة الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٤- المشكلات الإستراتيجية: من العوامل ذات الأهمية والتي يجب إخضاعها للتحليل ما يسمى بالمشكلات الإستراتيجية، وقد تسمى بالحتمية الإسترتيجية، وذلـك بالتأكيـد علـى تلـك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها حتمياً أو ضرورياً.

٥- تحليل التنظيم الداخلي: يعتبر التنظيم الداخلي مصدراً هامـاً لكـل مـن نـواحي القـوة والضعف، والتنظيم الداخلي، يمكـن أن يـؤثر أيـضاً علـى تكلفـة وجـدوى بعـض الإستراتيجيات، لذا يجب أن يكون هناك توافق بـين الإسـتراتيجية، وعناصـر التنظـيم الداخلي.

٦- الموارد والقيود المالية: إن إجراء التحليل المالي بغرض تحديد المصادر المحتملة والفعلية والمتوقعة، وإستخدامات تلك المصادر يفيد في تحديد مقدرة المنظمة على تمويل مـوارد الإستثمار، و التقييم الواقعي لموارد المنظمـة الماليـة يمكـن أن يجعـل عمليـة بنـاء الإستراتيجية أكثر واقعية، وإستخدامها أكثر فاعلية. (المغربي، ٢٠٠٦).

<u>تحليل عوامل ومتغيرات البيئة الخارجية:</u>

مفهوم وأهمية التحليل البيئي:Environmental Analysis

من المهم أن تهتم الإدارة الإستراتيجية في تحليل وتقييم متغيرات البيئة الخارجية، وبالـذات المتغيرات الجوهرية ذات العلاقة في المحيط الذي تتواجد وتعمل فيه المنظمة. أي البحـث عـن المتغيرات البيئية (إقتصادية، سياسية، تكنولوجية). وتحليل تأثيرها على إستراتيجية المنظمة، مما يستوجب ذلك دراسة وتقييم متغيرات وإتجاهات هذه البيئة بصورة شـاملة وتفـصيلية، لكونهـا تتصف بالتعقيد الشديد، وبتشابك العوامل والمتغيرات الإقتصادية والتكنولوجية والدولية والثقافيـة مع بعضها البعض. مما يتطلب من الإدارة الإستراتيجية ملاحقة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية للمنظمـة وبمـستوياتها المتعـددة، مـستخدمة لهـذا الغـرض مـداخل منهجيـة وتحليليـة. (الشامي وآخرون، ٢٠٠١).

وتمثل البيئة كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة سواء كان في الإمكان التحكم فيها والسيطرة عليها أم لا، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامـل البيئيـة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المؤثرة، والإستفادة من إتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقيـيم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط كما حددها المغربي (٢٠٠٦) ومن أهمها:

١- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تـساعد المنظمـة علـى وضـع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات.
٢- الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مـوارد أولية – رأس المال – تكنولوجيا – آلات – أفراد) وكيفية الإستفادة منها، ومتـى يمكـن للمنظمة أن تحقق الإستفادة.
٣- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة فـي تحديـد نطـاق الـسوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها.
٤- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الإستهلاكي أو التنافسي : تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معهـا المنظمـة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية.

كما يرى الباحث أن الإهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا بـد منـه عنـد وضـع الإستراتيجية للمنظمة، حيث تساعد في التعرف على:

- الفرص المتاحة للمنظمة لاغتنامها.
- المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو معالجتها.

وقد صنف المغربي (٢٠٠٦) عوامل البيئة الخارجية إلى متغيرات بيئـة خارجيـة (عامـة) ومتغيرات بيئية خاصة (بيئة المهام)، وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات:

البيئة الخارجية (العامة) General Environment

وتشمل العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات، ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتـشمل كافة العوامل السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية، والقانونية، والتكنولوجية، ويبدو تأثير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها: تحديد فرص الإستقرار والنمو، بيان درجة الإستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة، والسياسات، والإجراءات التنظيمية الممكن اتباعها. وتضم البيئة الخارجية العامة المتغيرات التالية:

١. العوامل الإجتماعية:

وتحتوي الخصائص الإجتماعية والنفسية كالإتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيطة بالمنظمة ومنها:

- طبيعة العلاقات الإجتماعية: الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها.
- الجماعات المرجعية.
- العادات والتقاليد والمواسم الإجتماعية.
- النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان.
- نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع.
- أسلوب المعيشة: الأدوار الاجتماعية – الحركات الإجتماعية - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير.

٢. العوامل الإقتصادية:

- الدخل : القومي والفردي المتاح للصرف.
- إتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها – أثرها على التكاليف والإيرادات.
- التطور التكنولوجي: مستوى المعرفة الفنية – أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج، تباين المستويات التكنولوجية بين الدول والمنظمات.
- مدى تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي: أنواع النظم الإقتصادية – أثر تدخل الدول على حرية المنظمات في إتخاذ القرارات.
- المنافسة: أنواعها ودرجة حدتها – أثرها على المنظمات.
- تركيب الهيكل الإقتصادي: أهم القطاعات الإقتصادية في المجتمع، مصادر الثروة المتاحة.
- المؤسسات المالية : البورصات المالية – التأمين وأنواعه والوعي التأميني.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- البنوك وتعاملاتها وإنتشارها : شركات توظيف الأموال.

٣. العوامل السياسية ومن أهمها:

- نمط السلطة السياسية ديمقراطية أم استبدادية وتأثيرها على منظمات الأعمال.
- الوعي السياسي والديمقراطي: مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقـدرتها فـي التعبيـر عنها، الرأي العام.
- درجة الاستقرار السياسي: سمات الإستقرار السياسي، ورضا الجماهير، أثره على التنبـؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً.

٤. العوامل التشريعية والقانونية وأهمها:

- القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك.

٥. العوامل الثقافية والتعليمية ومن أهمها:

- مستوى الأمية.
- نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله.
- جهود أجهزة التدريب الخارجية.
- الثقافة العامة": ما أهميتها وأنماطها ؟ ثباتها وتغيرها، دورها في التـأثير علـى أعمـال المنظمة.
- أجهزة الإعلام: دورها في نشر المعلومات، أنواعها، ومدى ثقة الجماهير فيها.

٦. العوامل التكنولوجية ومن أهمها:

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها للإستفادة من التقدم التكنولوجي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.
- مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.

البيئة الخارجية (الخاصة) أو بيئة المهام Task Environment

وتتضمن مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويمكن للمنظمة نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها، وهي تـضم المجموعـات التاليـة (العملاء – المنافسين – التشريعات والقوانين والأنظمة المتعلقة بنشاط المنظمة .... وغيرهـا) وفيما يلي توضيح لهذه العوامل بما يتناسب مع المنظمات الرياضية وذلك على النحو التالي:

- الممولون: وتمثل مصادر التمويل قصيرة وطويلة الأمد التي يمكن الإعتماد عليها سـواء أكانت حكومية، شركات وجهات راعية ، بنوك .... الخ.
- مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة: ويمثلون كافة الجهات والأطراف التـي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والإستشارات.
- الحكومة: وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتـشريعات خاصـة بمجال عمل ونشاط المنظمة.
- المنافسون: يمثل المنافسون الإتحادات الأخرى الراعية لنفس اللعبة، ولهذا يجب دراسـة وتحليل موقفهم وقدراتهم ومراكزهم، ومهارات الإداريين، ومهارات وقـدرات المـدربين وكفاءتهم، وقدرات ومهارت اللاعبين، ونظام الإحتراف والتسويق المتبع ونقـاط عديـدة يجب دراستها في هذا الخصوص.
- تكنولوجيا الرياضة: وتمثل مدى التقدم والتقنية العلمية المستخدمة في مجال الرياضة مـن أجهزة ومعدات رياضية متطورة تناسب اللعبة، وتكنولوجيا مستخدمة في بنـاء المنـشآت الرياضة من ملاعب وصالات .... الخ، والوقوف على إمكانية الحـصول علـى هـذه التكنولوجيا، ومصادر التمويل اللازمة، ومدى إمكانية وجود كفاءات وقدرات ومهـارات بشرية وفنية لازمة لها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأهداف الإستراتيجية :Strategic Objectives

إن عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية لا تتم من فراغ، وإنما هي عملية تحليل البيئة الداخليـة والبيئة الخارجية، وما تفرضه من تهديدات أو تحديات، أو ما تقدمه من فرص ثمينة أو متوقعة، وما تختزنه من طاقة ونمو في بيئة العمل الحالية أو الجديدة .

ونعني هنا بالأهداف الإستراتيجية، الغايات الأساسية المهمة التي تريد المنظمة تحقيقهـا علـى الأمد البعيد، والمسارات العملية والحيوية نحو تعزيز وضع المنظمة وكفاءة أدائها. لذا يكـون مـن المهم أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والشمول والمرونة، والقابلية للتنفيذ بالوقت الزمني المحدد .

وكما أنه من المهم أن تكون الأهداف الإستراتيجية ممتزجة بصورة واقعية مـع متغيـرات وقوى البيئة، وفي نفس الوقت طموحة وشفافة في التعبير عن رؤية ورسالة المنظمة، كما تتطلب أن تكون الأهداف واضحة للتشكيلات والوكالات الفرعية، ليس بصفة الأمر الواقع من المـستوى الأعلى إلى المستوى الأسفل، وإنما بأسلوب الإدارة بالمشاركة في وضع هذه الأهداف من أجـل تحقيق درجة عالية من الإنسجام، والتوافق مع مسار ونشاط المنظمة.(الشامي وآخرون، ٢٠٠١).

مفهوم وخصائص الأهداف:

يشير مفهوم الأهداف Objective إلى النتائج المطلوب تحقيقهـا لترجمـة مهـام المنظمـة ورسالتها إلى واقع عملي. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفـصيل، وهي بذلك تختلف عن الغايات التي تتسم بالعمومية والتركيز على الأجل الطويل. ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومي Objectives , Goals نجد آخرين يفرقون على أساس أن Goals تـشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا توضع الأهـداف Goals آخـذة صفة العمومية، والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم ربحية، أما Objectives فتشير إلى تلـك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجـردة، ويمكـن قياسها بحيث تمثل معلومات عند تطبيق المنظمة لرسالتها ومهامها المختارة، وتتسم بالخـصائص التالية:

- الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- وسيلة لقياس التقدم نحو الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية، وقابلة للتحقيق).
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

أي أن الأهداف الشاملة Goals تمثل ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيـد، وهـي بطبيعتها أهدافا عامة توضع بصورة مجردة، ولهذا فهي ترتبط إرتباطاً وثيقـاً بالإسـتراتيجية، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة. في حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافاً على المدى التخطيطي والتشغيلي، وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تفصيلا وإيضاحا للأهـداف العامة، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل. (المغربي، ٢٠٠٦).

ويمكن تعريف الهدف بأنه" التزام بتحقيق نتائج يمكن قياسها خـلال فتـرة زمنيـة معينـة" (Kreitner, 1995).

بينما يرى دافت (Daft, 2000) بأنه " حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها".

أما عقيلي (٢٠٠٧) فيعرف الهدف بأنه" الغاية أو النهاية المراد تحقيقها مـن خـلال عمـل تنفيذي فعال للتخطيط الموضوع".

و الأهداف الإستراتيجية تمثل الغايات الجوهرية المرجوة، والنهايـات المـستهدفة، والتـي تسعى الإدارة إلى الوصول اليها، من خلال الإستثمار الأمثل للموارد والقدرات التنظيمية والمادية المتاحة، أو التي يمكن خلقها حالياً وفي المستقبل القريب والبعيد. كما أنها تعتبر دليـل ومـنهج لعمليات الإدارة الإستراتيجية، وأساس موضوعي لبناء نظم المراجعة والسيطرة، والتقييم والتغذية العكسية لتلك العمليات وفي صياغة وتطبيق إستراتيجيات المنظمة .

هذا ويتأثر تحديد الأهداف الإستراتيجية بالعديد من العوامل لخصها الشامي وآخرون (٢٠٠١) بما يلي:

١- العوامل المؤثرة في البيئات الدولية، والإتجاهات السائدة والجديدة في تلك البيئات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٢- إتجاهات التحالفات الإستراتيجية الدولية بين المنظمات الدولية على إختلاف أنواعها.
٣- العمل على تحقيق التعاضد الإستراتيجي بين مختلف فروع المنظمة بالتبـادل. أي عـن طريق دعم موقع المنظمة الضعيفة بموارد وخبرات الفرع القوي للمنظمة.
٤- ثقافة وقيم الإدارة الإستراتيجية العليا، أسلوب إتخـاذ القـرارات، والتزامـات المنظمـة الأخلاقية والإجتماعية على المستوى المحلي والعالمي.
٥- كمية ونوعية مرونة تنوع الموارد المادية وغير المادية، ومصادرها الحالية والمتوقعـة، ودرجة كفاءة إدارة هذه الموارد.
٦- تكامل الأهداف الإستراتيجية مع مكونات البنية التنظيمية، والخطط والأهداف ذات العلاقة بمستويات الإدارة على مستوى المنظمة الدولية وتشكيلاتها الفرعية .

ومن الجدير بالذكر، أن من الأساليب المعروفة في تكوين نوع من التكامل والإنـسجام بـين الأهداف على مختلف أنواعها (إستراتيجية، تكتيكية، تشغيلية) والوحـدات التنظيميـة الرئيـسية للأنشطة المحورية في المنظمة، هو أسلوب الإدارة في تحديد الأهداف. حيث أن هـذا الأسـلوب يعتمد على مبدأ المشاركة الديموقراطية لتحديد الأهداف المنشودة في ضـوء المـوارد والخطـط الموضوعة، ومبدأ العمل المنظم كفريق واحد ومنسجم في تخطيط وتنفيذ كل نـشاط مهـم فـي المنظمة.

كما أن الأهداف ووفقا لهذا الأسلوب تمثل نقاط مسؤولية، ومراكز إتخاذ القـرارات وتـشكل بصورة مباشرة هيكل السلطة والمسؤولية، وهيكل الإتصالات والعلاقات فـي البنيـة التنظيميـة للمنظمة. فضلاً عن ذلك يعتبر هذا الأسلوب أساس عمليات تصميم الهياكـل التنظيميـة وتنميـة وتطوير المنظمة، وتحليل الخطط والبرامج والسياسات الإدارية المختلفة. لذا يمكن إعتماد مـدخل الإدارة بالأهداف منهجاً تحليلياً في تدفق الأهداف والمهام الإنتقالية من الأعلى إلى الأسفل ومـن العام إلى الخاص. إضافة للأثر الإيجابي الذي يتركه هذا الأسلوب على وظيفة التخطيط والرقابة، حيث يعزز من قدرة المدراء على التفكير في التخطيط لتحقيق نتائج محددة أكثر من الإهتمام فقط بتخطيط الأنشطة أو العمل فقط، لكون هذا الأسلوب يعتبر وسيلة جيدة للرقابة والسيطرة التنظيمية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

من خلال الإعتماد على منظومة واضحة ودقيقة من الأهداف، والتي تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحسين الإنجاز كماً ونوعاً. (الشامي وآخرون، ٢٠٠١).

وتكمن أهمية وضع أهداف، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة، حددها الدوري (٢٠٠٥) في الجوانب التالية:

١- تساهم الأهداف في وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى وحدة الأعمال، وعلى مستوى الوظائف.
٢- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير.
٣- تعد مرشداً لإتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في إتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.
٤- تساعد الأهداف في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٥- تزودنا الأهداف بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.
٦- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
٧- تساهم الأهداف في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

مما تقدم يرى الباحث أن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تعبر عن رؤية ورسالة المنظمة، وأن تتضمن أهدافاً قصيرة المدى وطويلة المدى، وأهدافاً وظيفية متعددة توضح الأدوار وتحدد المسؤوليات والعلاقات، بما يعزز البقاء والنمو والإنجاز للمنظمة، وبما يمكنها من صياغة إستراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الخطط والسياسات: Plans and policies

تعرف الخطة بأنها مقصد أو نية تم توثيقها مستندياً، وتضم الهدف المطلوب تحقيقه، والوسيلة التي سيتم من خلالها تحقيق الهدف. كما تعرف الخطة بأنها قائمة الوسائل التي تنوي الإدارة القيام بها لتحقيق أهداف التنظيم. (طه، ٢٠٠٧).

ويعرفها عقيلي (٢٠٠٧) بأنها قواعد إرشادية وإنضباطية تحدد وترشد إلى الطريق السليم لتحقيق الأهداف المطلوبة. والخطة تتضمن تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البدائل المختارة موضع التنفيذ، وهذه الأعمال تكون على شكل برامج عمل تفصيلية، مجدولة زمنياً، وفق ترتيب زمني محدد، وتتضمن السياسات التي يجب التقيد بها عند تنفيذ الأعمال والأنشطة، حيث بدونها لا يمكن أن نضمن حسن التنفيذ.

ووفقاً لما سبق يرى الباحث أن الخطة هي قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها، والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة. وهناك تصنيفات مختلفة للخطط يمكن إيجاز أهمها كما يلي:

أنواع الخطط:

١. خطط قصيرة الأجل : Short-term plans

وتتمثل في الخطط التي تغطي فترة زمنية قدرها سنة أو أقل، وبالتالي فإن الأنشطة التي تنطوي عليها هذا النوع من الخطط تكون محددة بصورة عالية.

فالخطة قصيرة الأجل تعكس الواقع القريب وفي شكل ملموس نسبياً، وهو ما يقلل من إحتمالات فشل الخطة. ومن جانب آخر تزود الخطة قصيرة الأجل الإدارة بمعايير مفيدة لقياس مدى تقدم الإنجاز، وهو ما يخدم وظيفة الرقابة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٢. خطط متوسطة الأجل:Intermediate Plans

وتتمثل في الخطط التي تعطي غالباً فترة زمنية أكثر من سنة، وحتى خمس سنوات. وبالتالي فهذا النمط من الخطط يتطلب رؤية مستقبلية، ومستوى تنظيمي أعلى من النوعية السابقة.

وإذا نظرنا إلى المنظمات الرياضية سنجد أن الخطط متوسطة الأجل (ومعظمها تمتـد إلـى اربع سنوات) ومثال ذلك خطط الإتحادات الرياضية لإعداد المنتخبات واللاعبين للألعاب الأولمبية أو إعداد منتخب كرة القدم لنهائيات كأس العالم، كما أن النتائج الفعلية التي تحققها هذه النتائج قـد تؤخذ كأساس لتعديل تقديرات الخطط الطويلة.

٣. خطط طويلة الأجل:Long-term plans

ويقصد بها الخطط التي تغطي فترة تتجاوز الخمس سنوات، ويلاحـظ أن مـستوى الإدارة العليا هو المعني غالباً بالخطط طويلة الأجل، والتي عادة ما تتعلق بإعـداد البـراعم والناشـئين للمنتخبات الوطنية ليكونوا أبطالاً في المستقبل وليرفدوا الفرق والمنتخبات الوطنية.

وعليه فأن الخطة هي جزء من البعد أو النطاق الزمني للهدف، كما أن الخطة الجيـدة هـي التي تعكس تماماً الهدف المراد، وتحقق التكامل والترابط بين مجموعة من الأهداف التي تـسعى اليها المنظمة. (طه، ٢٠٠٧).

الخطط الإستراتيجية : Strategic PLans

هي خطط شاملة تعكس أهداف وإحتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل، ويتبين من ذلك أن الخطط الإستراتيجية ترتبط بصفة أساسية بالمستويات الإدارية العليا (رئيس مجلـس إدارة الإتحاد، نائب الرئيس، الأمين العام، مدير الإتحاد،.... الخ)، فهذه المستويات تتخـذ مـا يعـرف بالقرارات الغير مهيكلة. وهي تلك القرارات التي تتعامل مع المواقف التي لا يمكن معالجتها من خلال الإجراءات المحددة مسبقاً، ومثال ذلك القرارات التي يتم إتخاذها بناء على تحليلات مـاذا سيحدث في المستقبل. ويستفاد من ذلك أن الخطط الإستراتيجية تبين لمسئولي المنظمـة النتـائج

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المتوقعة، كما تتطلب معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة، لذا فهي تستخدم في وضـع وتقيـيم الموارد المالية والإنتاجية، وموارد الطاقة الخاصة بالمنظمة، والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية منها.

السياسات : Policies

هي خطط مستديمة تقدم المنهج أو الإطار المرشد للعاملين بالمنظمة فـي عمليـات إتخـاذ القرارات والتصرفات المختلفة. وبالتالي يمكن القول أن السياسة هي مرشد لتفكير أفراد التنظـيم، وإطار يؤدي إلى الأهداف، فإذا كانت الأهداف تمثل الغايات المرغوبـة لإدارة المنظمـة، فـأن السياسة هي أحدى وسائل تحقيق هذه الغاية، أي أنها المنهج الذي تسير عليه المنظمة في سـعيها لتحقيق أهدافها. (طه، ٢٠٠٧).

ويعرفها عقيلي (٢٠٠٧) بأنها مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة، لكي تتقيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات، وتنفيذ الخطط الخاصة بها. وبالتالي فهي عبارة عن دسـتور عمل يضع الإطار العام الذي يوضح التفكير والعمل، فتبين لنا كيف ولماذا نتصرف بطريقة معينة دون أخرى من أجل تحقيق الأهداف. وعليه فالسياسة مرشد للتفكير والعمـل معـاً، فهـي تنيـر الطريق من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب بشكل صحيح وسليم.

ولتحقق السياسة الغاية المرجوة منها، يجب أن تتوفر فيها صفات حددها طـه وعقيلـي (٢٠٠٧) بالآتي:

- أن تكون نابعة من الأهداف، وتسعى إليها وتنير الطريق لبلوغها.
- أن تعطي نوعاً من الحرية في إتخاذ القرار والتصرف، بحيث تضع حدوداً عليـا ودنيـا يمكن لمتخذ القرار التحرك ضمنها.
- أن تكون واقعية وغير مثالية، حيث يمكن تطبيقها في الواقع العملي، ونابعة من ظـروف المنظمة والبيئة التي تعيش فيها.
- أن تكون مرنة بشكل يمكن تعديلها مستقبلاً حسب ما يستجد من أمور وظروف.
- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة بسيطة حتي يسهل لأفراد التنظيم فهمها والإسترشاد بها.
- الحصول على نتائج ومعالجة واحدة تقريباً عند تكرار التقيد بها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- عدم تعارض السياسات مع بعضها، حيث يجب أن تترابط وتنسجم معاً في سبيل تحقيق أهداف خطة المنظمة.

الرقابة الإستراتيجية: Strategic Control

يقصد بالرقابة الإستراتيجية "تلك العملية المستمرة بغرض إكتشاف وقياس الإنحراف عن النتائج المرغوب فيها، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية". (Procter, 1996).

ويرى سيترو وبيتر (Cetro & Peter, 1995) أن الرقابة الإستراتيجية هي "نوع خاص من الرقابة التنظيمية التي تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب، أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب"

ولكي يكون نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية فعالاً في المجالات التي تختارها المنظمة وموضوعاً للمتابعة المستمر فلا بد أن يتسم بمجموعة من الصفات حددها السيد (١٩٩٢) بالآتي:

١- قادراً على إكتشاف الإنحرافات المهمة بسرعة، حتى تتمكن المنظمة من إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الإنحرافات.

٢- أن يكون نظاماً إقتصادياً، ويزود من يحتاج إليه بالمعلومات، وينفع في عملية تصحيح الأداء.

٣- شاملاً بحيث يغطي جميع جوانب النشاط الحيوية والمهمة للمنظمة.

٤- ان يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة، بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في مجالات، وأقل من اللازم في مجالات أخرى.

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها "تلك العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة". كما وتعتبر الرقابة الإستراتيجية " أداة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الإستراتيجيات نحو بلوغ الأهداف التنظيمية، وتحقيق رسالة المنظمة" كما وتعد الرقابة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإستراتيجية جزء متمماً لعملية إدارة الإستراتيجية، حيث أن إدارة المنظمة لا تستطيع تـدبير أو إستنباط نظام رقابي كوظيفة مستقلة، بل هي وظيفة متممة لأعمال التخطيط الإستراتيجي تـساعد على تقييم ورقابة مسيرة المنظمة بإتجاه الأهداف الواضحة والمحددة. كما وتهدف إلى إستقـصاء وتلمس إتجاه المنظمة وحركتها نحو تحقيق أهدافها المعلنة والضمنية وتحقيق إستراتيجيتها وقدرتها على الإنجاز وعلى الأداء في ظل متغيرات البيئـة، وفـي ظـل المنافـسة الـشديدة، والرقابـة الإستراتيجية تركز على مدى التوافق بين قرارات المنظمـة وأهـدافها، والفـرص والتهديـدات الموجودة في بيئتها العامة والخاصة، وهذا يتطلب بالضرورة أن تعتمد المنظمـة علـى رصـد ومراقبة عملية التغير الإستراتيجي في البيئة والذي يأتي من مصادر عديدة، منها التغير في الطلب نتيجة للتغير التكنولوجي، أو حلول منتجات بديلة. (الصيرفي، ٢٠٠٨).

وعليه فأن الرقابة الإستراتيجية ليست مجرد مراقبة كيفية إنجاز المنظمة وأعضائها للأهداف الحالية، أو كيفية إستخدام المنظمة لمواردها المتاحة، وإنما هي أيضاً لإستمرار تحفيـز العـاملين والتركيز على المشكلات الهامة التي تواجه المنظمة الآن وفي المستقبل، والعمل لإيجـاد حلـول تساعد المنظمة على الأداء الأفضل على مدار الوقت.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الرقابة الإستراتيجية هي العملية التي يتم مـن خلالهـا مقارنة المعايير بالأداء الفعلي، والكشف عن الإنحرافات وأسبابها، وإتخاذ الإجـراءات اللازمـة لتصحيحها. وهي تمثل الخطوة النهائية في عملية الإدارة الإستراتيجية، وهذه المرحلة أو الخطـوة تستهدف مساندة مديري المنظمات في تقييم التقدم الذي تحقق في الإستراتيجية، ومـدى الإلتـزام بتنفيذ الأهداف التي تتضمنها. وما إذا كانت هناك معوقات تعترض عملية التنفيذ لإتخاذ الإجـراء أو التصرف التصحيحي في الوقت المناسب قبل إهدار موارد المنظمة.

خطوات الرقابة الإستراتيجية:

للقيام بعملية الرقابة الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بأربعة أنشطة رئيـسية كمـا حـددها الـسيد (١٩٩٢) وهي:

١- وضع معايير الأداء التي سوف تستخدم في الرقابة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٢- القيام بقياس الأداء الحالي.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها في المرحلة الأولى.

٤- إتخاذ إجراءات تصحيحية.

ويتفق مع هذا التقسيم الركابي (٢٠٠٤) حيث يحدد خطوات التقييم والرقابة الإستراتيجية في :

١- وضع المعايير:

تعد الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية هي قيام المنظمة بوضع تلك المعايير المرغوب فيها، فيما يتعلق بالأداء في المجالات الوظيفية المختلفة. والواقع أن هذه العملية ليست عملية سهلة وخاصة عندما يتوافر أمام المنظمة عدد من البدائل التي ينبغي عليها أن تختار بينها. وينبغي أولاً تحديد عوامل النجاح الحرجة، وهي العوامل الأكثر أهمية للإستراتيجية، لتحقيق درجة نجاحها.

ويحدد الركابي (١٩٨٩) مجموعة من الشروط في وضع وتحديد المعايير وهي:

أ . إستقرار المعايير: أي مدى ملائمة المعيار الموضوع لجميع النقاط التي سوف يقاس الأداء فيها.

ب . الوقت: أي لا بد من تحديد إجابة على السؤال التالي: هل تقييم هذه الفعالية يتم قبل أم بعد أم أثناء الفعالية؟.

ج . دقة وتنوع المعيار: إذ ليست جميع المعايير سهلة الإحتساب، بل إن هناك طرق مختلفة لتقدير المعايير.

وبغض النظر عن نوع المعيار المستخدم إلا أنه ينبغي أن تتصف بصفات مشتركة تكون قاسمها المشترك وهي:

- الواقعية.
- إمكانية التحقيق.
- المرونة.
- الفهم والقبول من قبل المستخدمين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتأخذ معايير التقييم والرقابة الإستراتيجية صوراً مختلفة منها:

أ .المعايير الكمية:

عند محاولة تقييم أداء المنظمة الحالي كمياً، يكون أساس ذلك متوقفاً على مقارنة النتـائج الحالية للمنظمة بنتائجها في الماضي (مقارنة تاريخية) أو بنتائج منافسيها (مقارنـة تنافـسية)، ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى.

ب . المعايير النوعية:

هناك العديد من المعايير النوعية بدءاً من قياس مدى موائمة الرسالة للمتغيـرات البيئيـة وإتساق الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمـة، وتمتـاز هـذه المعـايير بصعوبات الإتفاق على قياسها، لأنها تنطوي أحياناً على بعـض جوانـب الحكـم الشخـصي والتفضيلات غير الموضوعية.

ج . المعايير الزمنية:

وهي المعايير التي تعتمد على وحدة الزمن أساساً للقياسات الموضوعية، وترتبط المعـايير الزمنية بتوقيت قياس الأداء لفعاليات الإستراتيجية.

د . المعايير المالية:

وتمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية مثل العائد على رأس المـال المـستثمر ومعدل العائد على الأصول وهامش الأرباح... إلخ.

ورغم تعدد المعايير إلا أنه يمكن لكل منظمة أن تضع المعايير التـي تـرى أنهـا تـتلاءم وطبيعتها بما يؤدي إلى قياس درجة تحقيقها لأهدافها بشكل موضوعي وفعال.

٢- قياس الأداء:

بعد تحديد معايير الأداء التي ترى المنظمة أنها تفي باحتياجاتها، لا بد أن تحرص علـى خلق التوازن بين المعايير التي حددتها، وأن تحدد توقيت القياس باختلاف الهـدف مـن وراء

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القياس، وأن تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والمقاييسس النوعية (الوصـفية) وأخيراً فان على المنظمة ان تقرر مدى إستخدامها لنظام المراجعات الإستراتيجية.

٣- مقارنة الأداء بالمعايير:

وبطبيعة الحال فانه أمراً غير واقعياً أن تتوقع الإدارة أنه في كل الحالات سوف تتطابق نتائج قياس الأداء الحالي مع المعايير الموضوعة، ولكن من الناحية العملية فأنه من الأفـضل للإدارة أن تحدد مدى مقبولاً يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة، ولـذلك يجـب على الإدارة أن تحدد النطاق أو المدى الذي يمكـن أن يقـع فيـه الأداء مخالفـاً للمعـايير المستهدفة.

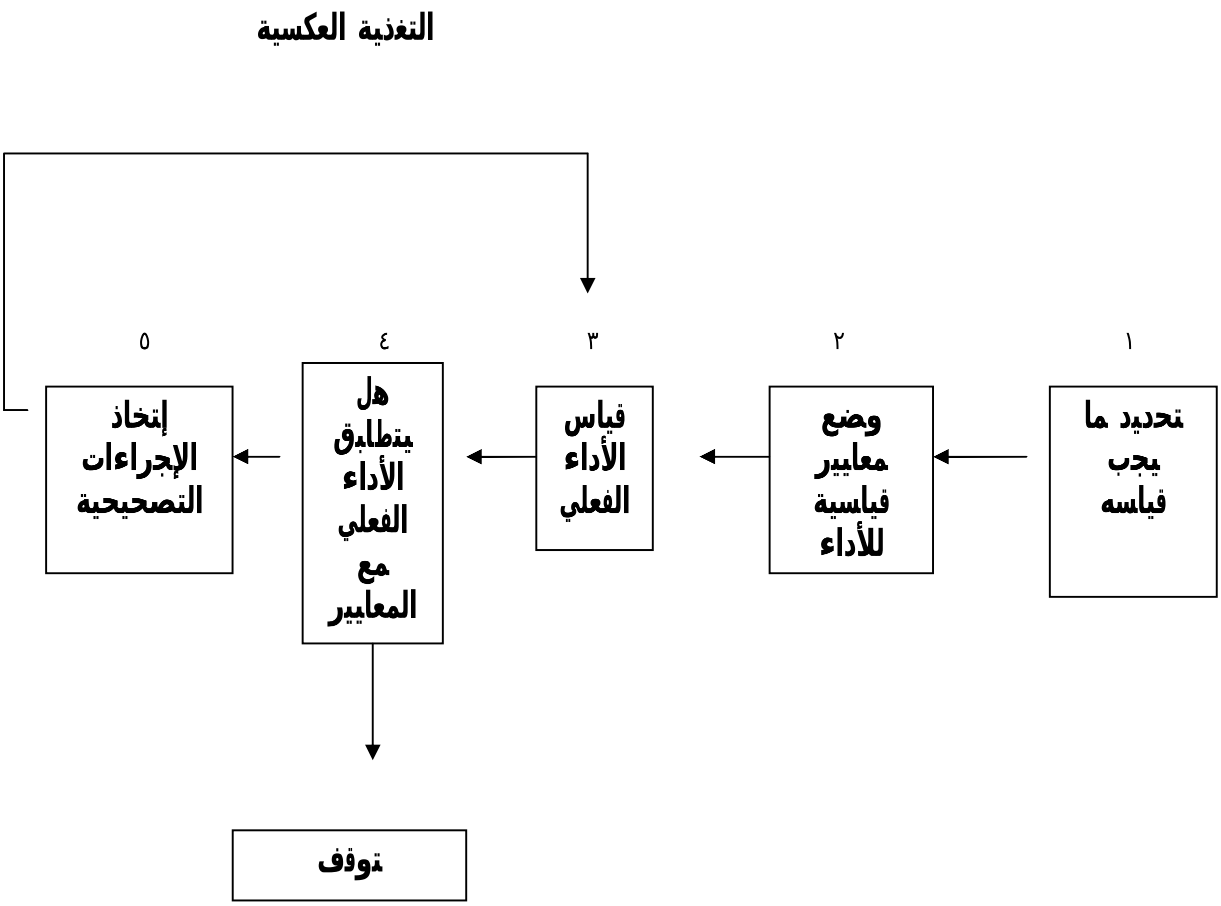
٤- إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تقوم المنظمة كخطوة أخيرة في نظام الرقابة والتقييم الإستراتيجي ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الإنحرافات المؤشرة (إيجابية أو سـلبية) بـين الأداء الفعلـي والمعـايير الموضوعة، وقد تتضمن هذه التصرفات القيـام بتعـديل أي مرحلـة مـن مراحـل الإدارة الإستراتيجية، ولا يستثنى من ذلك نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية الذي قد لا يكون ملائمـاً بذاته لهذه العملية.

كما يتفق مع هذا الطرح والتقسيم لخطوات الرقابة الإسـتراتيجية كـلاً مـن الـصيرفي (٢٠٠٨)، و القطامين (٢٠٠١). أما الـدوري (٢٠٠٥) فيـذكر خمـس خطـوات للرقابـة الإستراتيجية وهي:

- تحديد ما هو مطلوب قياسه (النتائج المراد مراقبتها وتقويمها).
- وضع معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي في الأوقات المحددة.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit



الشكل ٣ . خطوات التقويم والرقابة الإستراتيجية
(الدوري، ٢٠٠٥)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

١ - الرقابة على المستوى الإستراتيجي:

وتهدف إلى إحكام الرقابة على الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلـق بعلاقتهـا مـع المجتمع الذي تخدمه واتجاهها الإستراتيجي .

٢- الرقابة على المستوى التكتيكي:

وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من أن النتائج الأدائيـة متطابقة مع الأهداف الموضوعة.

٣- الرقابة على المستوى التشغيلي:

وتتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.

إذاً تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنـة نتـائج الأداء الحاليـة مـع الأهـداف الموضوعة، وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج، وإتخاذ الإجـراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك. (القطامين، ١٩٩٦).

وبناء على ما سبق يرى الباحث أهمية التخطيط الإستراتيجي كاتجاه إداري حديث يعمل على النهوض الشامل والمتكامل للعمل الإداري في الإتحادات الرياضية، من خلال توجيه الإتحـادات الرياضية في المدى الطويل لتحقيق أهدافها، وكلما تعززت توجهات المنظمات الرياضـية نحـو التخطيط الإستراتيجي، إنعكس ذلك على صياغة إستراتيجيات، وتطوير خطط شاملة، تعمل علـى تحقيق رؤية ورسالة الإتحادات الرياضية، وفي بلوغ أهدافها، حيث يتم الربط ما بـين التخطـيط الإستراتيجي ونجاح المنظمات، وتطوير أدائها بشكل مستمر، حيث يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى، ويحدد الصورة التي يراد أن تكون عليها في الزمن البعيد، وبالتـالي فهو يعبر عن رؤية ورسالة الإتحادات المرغوب الوصول إليهـا، و يهـتم بـالمتغيرات البيئيـة الخارجية المؤثرة على نشاطات الإتحادات على مدى فتـرات زمنيـة طويلـة، ويـضع خطـط إستراتيجية تتسم بالثبات النسبي، أي أنها لا تتغير بسرعة، لذلك يـرى الباحـث أهميـة تعزيـز استخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية، وخاصة في ظل ظروف نقص المـوارد والإمكانات المتوفرة للإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي توصل الباحث إلى أن هناك شح في الدراسات التي بحثت في التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرياضية، مع وجود بعض الدراسات في مجالات مختلفة، ويستعرض الباحث بعض الدراسات التي إستفاد منها في دراسته، وقد تم حصرها في خمسة محاور:

١- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في المجال الرياضي:

دراسة قشطة (٢٠٠٤) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط في تحقيق بعض أهداف الإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة من خلال التعرف على : السياسات، الإمكانات المادية، الإمكانات البشرية، الإجراءات التنفيذية الفعلية، والبرامج الزمنية الموضوعة من قبل هذه الإتحادات. واشتملت عينة الدراسة على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الفلسطينية، ورؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية الفلسطينية، وقد تم إختيار العينة بطريقة عمدية، حيث بلغت (٥٠) عضواً، وقد تم استخدام المقابلة الشخصية، والإستبيان لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم قابلية أهداف الإتحادات الرياضية الفلسطينية للتعديل كل فترة زمنية.
- عدم الإستعانة بنتائج البحث العلمي المتعلقة بعملية التدريب الرياضي.
- عدم وجود برامج لرفع المستوى الرياضي للعبة على المستوى الفردي والجماعي.
- عدم تعديل خطط نشاط الإتحادات الرياضية الفلسطينية سنوياً.
- يتم التركيز على الخبرة عند تعيين الإداريين دون الإعتماد على المؤهلات العلمية.
- عدم وجود معايير بالقدر المناسب التي تطبقها الإتحادات لإختيار اللاعبين.
- عدم كفاية الميزانية الموضوعة بالإتحادات الرياضية الفلسطينية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

و دراسة كريمدس (Kriemadis, 1997) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في الأقسام الرياضية للتعليم العالي، فهدفت إلى تحديد مدى إستخدام عملية التخطيط الإستراتيجي في أقسام الجامعات الرياضية المشاركة في الNCAA الفئة الأولى، والتعرف على العوامل الرئيسية التي تعيق الأقسام الرياضية المذكورة عن المشاركة في أنشطة التخطيط الإستراتيجي، وتكونت العينة من العدد الكلي للأقسام الرياضية في ال NCAA Division I-A و هذا العدد هو (١٠٦)، ونتيجة لعدم تواجد طريقة مصادق عليها لقياس أنشطة التخطيط الإستراتيجي في الأقسام الرياضية، وتم بناء إستبيان بناء على البحوث حول التخطيط الإستراتيجي، و أيضاً على المدخلات و المقترحات التي تم تقديمها من قبل لجنة من الخبراء. وتوصلت النتائج إلى أن (٤٣,٣%) من الأقسام الرياضية تم تصنيفها على أنها متبعة للتخطيط الإستراتيجي، كما أوضحت النتائج أن العوامل التي تعيق الأقسام الرياضية عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي هي عدم كفاية الموارد المالية و الوقت. وتوصلت النتائج إلى بناء نموذج لعمليات التخطيط الإستراتيجي، و تم تقديم تحليل لعناصره المتعددة.

٢- الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته:

دراسة العفيف (٢٠٠٥) بعنوان العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية(الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على إتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي. وتكونت العينة المبحوثة من (٢٢٧) مديراً، وأستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع التخطيط الإستراتيجي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل المتغيرات المستقلة منفردة (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) وبين العامل التابع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التخطيط الإستراتيجي. كما توصلت إلى أن إستجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الإستراتيجي. كما جاءت إستجابات أفراد العينة بدرجة مرتفعة نحو العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي.

ودراسة أبو دولة و صالحية (٢٠٠٤) والتي كانت بعنوان تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، وهدفت إلى التعرف على إتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص الأردنية . واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية. واشتملت عينة الدراسة على (٨٢) منظمة منها (٤٢) من القطاع العام، و (٤٠) منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني . وتوصلت الدراسة إلى: غياب التخطيط الإستراتيجي بشكل عام، وإلى عدم وجود خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة. كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

دراسة جليستر وفالشو (Glaister & Falshow ,1999) هدفت إلى التعرف على كيفية ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وتقنيات التخطيط الإستراتيجي، وكذلك التعرف على إتجاهات مديري الشركات نحو التخطيط الإستراتيجي. وقد بلغت عينة الدراسة (١١٣) شركة عالية الحجم تم إختيارها بشكل عشوائي، وتم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث اشتمل على أربع محاور هي (صفات ومميزات الشركة، أطول مدة لوضع خطة، مدى الإلتزام بالنشاطات الإستراتيجية ، مجالات التخطيط الإستراتيجي). وتم توزيع الإستبيان عن طريق البريد. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تلتزم الشركات بإعداد وصياغة الإستراتيجية بمستوى أكبر من الإلتزام بتنفيذها وتقييمها، ووجود إتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الرسمي، كما أن هناك إجماعاً بين الشركات على أن التخطيط الرسمي يساهم في تحقيق أداء مالي جيد.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة أيوب (١٩٩٧) بعنوان ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنظمة، وخصائص تلك المنشآت والتعرف على نوعية العوامل التي تحول دون ممارسة الإدارة الإستراتيجية في هذه المنشآت، وقد شملت الدراسة (٤٨) شركة تمثل (١٠%) من المجتمع الكلي في مدينة الرياض. وبينت النتائج أن (٥٨%) من المنشآت الصناعية تمارس الإدارة الإستراتيجية بصورة جزئية، وهناك (١٧%) من المنشآت لا تمارس الإدارة الإستراتيجية (ممارسة ضعيفة) ، أي أن (٢٥%) من المنشآت السعودية التي أخضعت للدراسة في مدينة الرياض تمارس الإدارة الإستراتيجية بشكل شامل أو مكثف . كما بينت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لها علاقة إيجابية مع حجم المنظمة، والعكس صحيح وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم بوضع نظام للتخطيط الإستراتيجي يتناسب مع خصائصها وإمكاناتها.

دراسة إيرل (Earl, 1993) التي هدفت إلى تحديد العوامل لنجاح التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات والتي شملت مدراء دوائر المعلومات والمدراء العاملين في (٢٧) شركة بريطانية كبرى، وقد إستخلصت الدراسة العوامل التالية لنجاح التخطيط الإستراتيجي وهي: مدى إنخراط الإدارة العليا في عملية التخطيط لنظم المعلومات الإستراتيجية. مدى دعم الإدارة العليا لهذه النظم، توفير إستراتيجية واضحة لعمل الأنظمة، دراسة عمل المنظمة قبل الشروع بإدخال التكنولوجيا، الإدارة الجيدة لنظم المعلومات.

٣- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة ومعوقات تطبيقه:

دراسة مصري (٢٠٠٦) بعنوان معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة، هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي في بعض منظمات القطاع الصناعي العام والخاص السورية، وبلغت عينة الدراسة (١٠٠) فرد شملت الإدارة العليا والوسطى والمباشرة. وتوصلت النتائج إلى أن هناك توجه محدود لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في منظمات القطاع العام، بينما هناك توجه ملموس لدى القطاع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الخاص نحو هذا النوع من التخطيط، وتوصلت النتائج إلى غياب المفهوم الحقيقي للتخطيط الإستراتيجي عن أذهان بعض إداريي المنظمات، وكانت أهم المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات عدم وجود موارد بشرية مؤهلة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم توفر الإمكانات المادية اللازمة، والقوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة.

أما دراسة الخطيب (٢٠٠٣) بعنوان التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، فهدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي ضمن قطاع صناعة الأدوية الأردنية، وذلك من خلال درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة، مصادر المعلومات، الأطراف المشاركة في هذه العملية، أهم العوامل البيئية التي تؤخذ في الحسبان، علاقة هذا الواقع بالأداء المؤسسي. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً من مدراء شركات صناعة الأدوية، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وأشارات أهم النتائج إلى أن (٥٢%) من مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، كما أن (٥٦%) من أفراد العينة يرون أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في إتخاذ القرارات، وتشير النتائج أيضاً إلى أن لدى مدراء شركات صناعة الأدوية الأردنية توجهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حالة تطبيقه. وأيضاً وجد أن مدراء الشركات لا يقومون باخذ عناصر البيئتين الداخلية والخارجية بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

وفي دراسة النجار(٢٠٠١) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة في الأردن والتي هدفت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية، نظرياً: بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي في نجاح المنظمات الصناعية الصغيرة وتوضيح العوامل التي تقف أمام ممارسة صياغة التخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات أما ميدانياً: تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة بالتخطيط من جهة، ودرجة ممارسة صياغة التخطيط الإستراتيجي في تلك المنظمات من جهة أخرى، إضافة إلى إستكشاف واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة إربد، ومدى وضوح المفهوم لديها، وقد توصلت

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية المنظمات الـصناعية، وعدم وجود علاقة بين حجم المؤسسة ووضوح مفهوم التخطيط لدى المديرين.

وفي دراسة الغزالي (٢٠٠٠) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنيـة: هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لـدى الإدارات العليـا فـي المؤسسات العامة الأردنية، ودرجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسـسات، وتـأثير بعض العوامل التنظيمية على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وكذلك إتجاهات مـدراء المؤسسات العامة نحو مزايا التخطيط الإستراتيجي، وتأثير هذه الإتجاهات على درجـة ممارسـة التخطيط الإستراتيجي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسـسات العامـة الأردنيـة تقـوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة، وأن غالبيـة المـدراء لـديهم فهـم للتخطـيط الإستراتيجي، وأن الشركات التي تتبع إستراتيجية واضحة تكون نتائج أدائها أعلى من الـشركات التي لا تتبع التخطيط الإستراتيجي.

وفي دراسة الشمري (١٩٩٨) بعنوان التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، وعلاقته بفاعلية المنظمة، هدفت الدراسة إلى التعرف علـى مـدى تطبيـق التخطـيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية، وعلاقته بفاعلية المنظمات، وقد إشتملت عينة الدراسة على (٣٧) منظمة من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمـان المالي لعام (١٩٩٧)، واستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية في هذه الدراسة. وتوصلت أهم النتائج إلى أن (٣٩%) من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المشمولة في هـذه الدراسـة تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي. بينما (٦١%) منها لا تطبق التخطـيط الإسـتراتيجي. كمـا توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية من المركزية في عمليـات التخطـيط بـشكل عـام، والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص محصورة في الإدارة العليا للمنظمات موضوع هذه الدراسة.

أما دراسة ويلي وشيرلي (Willi & Shirley, 1997) فهدفت إلـى تحديـد العلاقـة بـين التخطيط الإستراتيجي، والأداء المالي في البنوك، واشتملت الدراسة على (١١٢) بنكاً في أمريكا، وتم توزيع الإستبيانات عن طريق البريد على مدراء البنوك، وتم تقسيم الإستبيان إلـى قـسمين:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأول يتعلق بمدى كثافة التخطيط الإستراتيجي، والآخر حول التعقيدات والمعتقـدات والخبـرة، وتوصل الباحثان إلى: أن هناك علاقة تبادلية، بحيث أن البنوك التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي بشكل مكثف يؤدي إلى أداء أفضل لتلك البنوك، وكذلك الأداء الأفضل للبنوك يؤدي إلى إسـتخدام التخطيط الإستراتيجي بصورة مكثفة.

٤- الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي من أوجه متعددة(موارد بشرية، نظام المعلومات الإدارية، وجوانب أخرى):

دراسة أبو زيد (٢٠٠٣) بعنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطـاعين العـام والخاص، هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد المختلفة والفروقات في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص، وتكونت العينة من (٥٠) مديراً في القطاع العام، و (٥٠) مديراً في القطاع الخاص. وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي للمـوارد البشرية لدى مديري الموارد البشرية للمنظمات في القطاعين العام والخاص، كما أظهرت النتـائج أن من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لـدى القطـاع العام، كما أشارت النتائج أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والإمتيازات والإختيار والتعيين.

ودراسة عبد الرحمن (٢٠٠١) بعنوان التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم، هدفت إلى الكشف عن مدى توفر أبعاد التخطيط الإستراتيجي لـنظم المعلومـات الإدارية فيها، وإلى دراسة العلاقة بين توفر تلك الابعاد وكفاءة نظم المعلومات الإداريـة، وإلـى قياس الفروقات بين المؤسسات في مجتمع الدراسة. وتم إستخدام إستبانة لقياس مدى توفر أبعـاد التخطيط الإستراتيجي الناجح لنظم المعلومات الإدارية، ولقياس كفاءة تلك النظم، وقد بلغت عينـة الدراسة (٣٨٤) شخصاً من مستخدمي نظم المعلومات والعاملين فـي المؤسـسات المدروسـة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتوصلت النتائج إلى أنه تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات فـي التخطـيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وبين كفاءة تلك النظم بإختلاف طبيعة عمل القطاع.

وفي دراسة قام بها حمامي، و الشيخ (١٩٩٥) بعنوان التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطـيط الإستراتيجي لدى مديري شركات الأعمال الأردنية، وتأثير بعض العوامـل التنظيميـة (حجـم المنظمة، عمرها، وطبيعة عملها) على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، كما هدفت إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الإستراتيجي، والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبـار عنـد وضع الخطط الإستراتيجية، إضافة إلـى تحديـد إتجاهـات المـديرين نحـو مزايـا التخطـيط الإستراتيجي. وقد شملت هذه الدراسة (١٨٢) مديراً، واستخدم الإستبيان كـأداة لجمـع البيانـات الميدانية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- (٤١%) من مديري منظمات الأعمال الأردنية لديهم غموض أو عـدم وضـوح فـي مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- يميل مديرو منظمات الأعمال الأردنية إلى المركزية في وضع الخطط الإستراتيجية.
- تأخذ العوامل المادية أكثر من العوامل الأخـرى كالمنافـسة والعوامـل الإجتماعيـة والتكنولوجيا عند وضع الخطط الإستراتيجية في منظمات الأعمال الأردنية.
- لدى مديري منظمات الأعمال الأردنية إتجاهـات ايجابيـة نحـو عمليـة التخطـيط الإستراتيجي.

أما دراسة الفرحان والسكر (١٩٩٥) فهدفت إلى تحليل النهج الإستراتيجي المتبع في عملية التخطيط التنموي الأردني من خلال مجالات تحديد الأهداف الإسـتراتيجية وتطـوير غاياتهـا التنظيمية وفق فلسفة الدولة التنموية، ووضع الأولويات والبدائل الإستراتيجية في ظل الغايـات التنموية، وتطبيق الإستراتيجية التنموية وتقويم إنجازاتها . وتمثلت عينة الدراسة مـن الأمنـاء العاملين والمديرين في المستويات الإدارية العليا في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- يولي مديرو الإدارات العليا في الوزارات والمؤسسات الحكومية أهميـة بالغـة فـي تصنيف الأهداف إلى أهداف رئيسية وفرعية، وفـق الغايـات التنظيميـة للمؤسـسة، ويأخذون بعين الإعتبار العوامل البيئية الداخلية والخارجية في وضع الخطة التنموية.
- التخطيط المتبع في الأردن هو لتحقيق غايات أو أهداف مشروعات وبرامج تنظيمية.
- غياب الرؤية الإستراتيجية التنموية الواضحة محددة المعالم، وأن كل ما هنالك هو آلية تصنيف الأهداف وتحقيقها وفق مشروعات وبرامج تنموية.

أما دراسة ديفاين (Devine, 1992) فهدفت إلى معرفة مدى إدراك الإتحادات العمالية لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الإتحادات، وقد أجريت الدراسة على (٢٢) إتحاداً عمالياً في كندا، وشملت العينة أربعة قطاعات (الخاص، العام، قطاع الخدمات، قطاع الـصناعة)، وقد تم تقسيم العينة أيضاً إلى عدة مستويات (محلي، إقليمي، وطنـي، تنظيمـي) وقـد إعتمـدت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والمقابلات عبر الهاتف. وقد توصلت الدراسة إلى أن معظـم الإتحادات العمالية بدأت حديثاً في إدراك دور التخطيط الإستراتيجي للإتحادات . أي أن التخطيط الإستراتيجي ناشىء في هذه الإتحادات . وأن معظم الإتحادات العمالية غير مدركة لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهدافها، أو تعتمد غالباً علـى الممارسـات والخبـرات الماضية، وأن هذه الإتحادات لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية لأنهـا تعتمـد علـى المتطوعين بشكل كبير.

٥- الدراسات التي تناولت بناء مقياس للتفكير الإستراتيجي:

دراسة سعادة (٢٠٠٦) هدفت إلى بناء مقياس لمستوى التفكير الإستراتيجي وآخـر لأنمـاط إتخاذ القرار، والتعرف على العلاقة بينهما لدى القيادات فـي الإتحـادات الرياضـية الأردنيـة، واشتملت عينة الدراسة على كل مجتمع الدراسة المكون من القيادات في الإتحـادات الرياضـية الأردنية الأولمبية. و بلغ حجم العينة (١٨٢) عضواً، وعدد الإتحادات عشرون إتحاداً. واسـتخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجـود ضعف في مستويات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الرياضية الأردنية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادات الرياضية تستخدم أنماطاً متعددة في إتخاذ القـرار كـان أهمهـا الـنمط

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التشاركي، ويظهر أيضاً من نتائج هذه الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي أو اتخاذ القرار وكل من متغيرات الخبرة والمؤهل والمنصب، بينما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإستراتيجي وأنماط اتخاذ القرار، وأوصـى الباحث بضرورة الإهتمام بزيادة الوعي حول مفهوم التفكير الإستراتيجي وإجراء دراسـات فـي المستقبل تتضمن التفكير الإستراتيجي والإنجاز في المؤسسات الرياضية الأردنية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خلاصة الدراسات السابقة:

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة والمشابهة أنها قد تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات والقطاعات المختلفة، فمنها ما ركز على دراسة التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، أو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ومنها ما درس التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة، ومنها ما ركز على دراسة التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية، ومنها ما ركز على دراسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة في الأردن، ومنها ما تناول التخطيط الإستراتيجي في الأقسام الرياضية للتعليم العالي. وقد تباينت واختلفت أهداف هذه الدراسات فمنها ما هدف إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومنها ما هدف إلى التعرف على أبعاد التخطيط الإستراتيجي الناجح، ومنها ما هدف إلى تحديد مدى إستخدام التخطيط الإستراتيجي في أقسام الجامعات الرياضية، ومنها ما هدف إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وكفاءة نظم المعلومات الإدارية.

والملاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي لملائمته لمثل هذه الدراسات، كما استخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ويلاحظ اختلاف عينات هذه الدراسات باختلاف أهدافها فبعض الدراسات اشتملت العينة فيها على مدراء الأجهزة الحكومية في الأردن، ودراسة أخرى كانت العينة فيها مدراء القطاع العام والخاص في الأردن، أو مستخدمي نظم المعلومات في المؤسسات، ومنها ما اشتملت العينة على مدراء الأقسام الرياضية في الجامعات، وكذلك تم التركيز على الإدارات العليا والوسطى، وتناولت بعض الدراسات معيقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تحديد الإطار العام لدراسته، وفي صياغة أهداف وتساؤلات بحثه، وكذلك في اختياره لمجتمع الدراسة وعينتها، وأيضاً في اختيار المنهجية المناسبة، وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية الملائمة لدراسته، وكذلك في مناقشة نتائج دراسته مع الدراسات السابقة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وأما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيرى الباحث:

- إنها الدراسة الأولى – على حد علـم الباحـث – التـي تناولـت موضـوع التخطـيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية و الفرديـة فـي الأردن واليمن.
- تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال الإدارة الرياضية، وفي مجال الدراسـات المقارنـة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته ضمن محاور وأبعاد لم يتم التطرق اليها في دراسات سابقة وهذه المحاور هي (الرؤية والرسالة، التفكير الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، الأهداف الإسـتراتيجية، الخطـط والسياسات، والرقابة الإستراتيجية.) إلى جانب البحث في معوقات التخطيط الإستراتيجي والتي تم بحثه في بعض الدراسات السابقة.
- تناولت الدراسات السابقة متغيرات الخبرة والمؤهل العلمي وعمر المنظمة، وما يميز هذه الدراسة أنها درست متغير الدولة، حيث تم مقارنة التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته بـين الأردن واليمن، وكذلك مقارنة التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته بين الإتحادات الرياضـية للألعاب الفردية والإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في كل من الأردن واليمن.
- أن هذه الدراسة ستفتح المجال أمام دراسات أخرى يتم فيها تنـاول موضـوع التخطـيط الإستراتيجي من جوانب متعددة، ودراسات مقارنة بين مختلف البلدان والأقطار العربية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصـــل الثالث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق وثبات أداة الدراسة

إجراءات تطبيق الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجة الإحصائية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي باتباع أسلوب الدراسات المسحية بخطواته وإجراءاته العلميـة لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أفراد (الإدارة العليا) جميـع رؤسـاء وأعـضاء مجـالس إدارات الإتحادات الرياضية الأولمبية للألعاب الجماعية والفردية في الأردن واليمن، ويبلـغ عـدد هـذه الإتحادات (٢٠) إتحاداً في الأردن و(١٦) إتحاداً في اليمن، وبلغ عدد أفـراد مجتمـع الدراسـة (٣٤٠) فرداً منهم (١٨٨) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية، و (١٥٢) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية اليمنية.

الجدول ١. توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية

الإتحاد	العـــدد		الإتحاد	العـــدد	
	الأردن	اليمن		الأردن	اليمن
القدم	١١	١١	الفروسية	٩	٩
اليد	١١	١١	الجودو	٩	٩
الطائرة	١١	١١	الرياضات البحرية	٩	--
السلة	١١	١١	الأثقال	٩	٩
ألعاب القوى	٩	٩	التنس	٩	٩
السباحة	٩	٩	المصارعة	٩	٩
الجمباز	٩	٩	الملاكمة	٩	٩
الطاولة	٩	٩	الرماية	٩	--
المبارزة	٩	--	الريشة	٩	--
التايكواندو	٩	٩	الدراجات	٩	٩
المجموع	٩٨	٨٩	المجموع	٩٠	٦٣
المجموع الكلي	٣٤٠				

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العمدية، وبلغ عددها (١٠٧) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية الأولمبية في كل من الأردن واليمن، وتمثل ما نسبته (٣١,٤٧%) من مجتمع الدراسة الأصلي، منهم (٥٥) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية الأولمبية الأردنية، وتمثل ما نسبته (٢٩,٢٥%) و (٥٢) فرداً يمثلون رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضة الأولمبية اليمنية، وتمثل ما نسبته (٣٤,٢١%) وتم إختيار هذه العينة من الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية (كرة القدم، كرة السلة، كرة اليد، كرة الطائرة) و (٤) إتحادات للألعاب الفردية، وهي إتحادات (العاب القوى، السباحة، كرة الطاولة، الجمباز).

الجدول ٢. توزيع أفراد عينة الدراسة على الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية

الإتحادات في الأردن	العدد	الإتحادات في اليمن	العدد
القدم	٨	القدم	٨
اليد	٨	اليد	٦
الطائرة	٧	الطائرة	٨
السلة	٧	السلة	٦
ألعاب القوى	٩	ألعاب القوى	٨
السباحة	٥	السباحة	٥
الجمباز	٦	الجمباز	٥
الطاولة	٥	الطاولة	٦
المجموع	٥٥	المجموع	٥٢
المجموع الكلي		١٠٧	

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتبين الجداول (٣، ٤، ٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة (المؤهل العلمي، الخبرة ، نوع الإتحاد).

الجدول ٣. توصيف عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة ن = (١٠٧)

الدولة	سنوات الخبرة الإدارية			المجموع
	أقل من ٥ سنوات	من ٥ – ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	
الأردن	٩	١٤	٣٢	٥٥
اليمن	١٧	١٢	٢٣	٥٢
المجموع	٢٦	٢٦	٥٥	١٠٧

الجدول ٤. توصيف عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي ن = (١٠٧)

الدولة	المؤهل العلمي		المجموع
	بكالوريوس فما دون	دراسات عليا	
الأردن	٤٥	١٠	٥٥
اليمن	٤٧	٥	٥٢
المجموع	٩٢	١٥	١٠٧

الجدول ٥. توصيف عينة الدراسة تبعا لمتغير نوع الإتحاد ن = (١٠٧)

الدولة	نوع الإتحاد		المجموع
	الإتحادات الجماعية	الإتحادات الفردية	
الأردن	٣٠	٢٥	٥٥
اليمن	٢٨	٢٤	٥٢
المجموع	٥٨	٤٩	١٠٧

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أداة الدرسة:

تم إستخدام الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة، حيث تـم بنـاء إستبيان لقياس التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية وذلـك وفقـاً للخطـوات التالية:

- مراجعة الكتب والمراجع العلمية والأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بشكل عام.
- بعد الإطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية، تم تحديد محاور وفقرات الإستبيان في صورته الأولية، وذلك ضمن المحاور التالية: القـسم الأول واقـع التخطيط الإستراتيجي ويتضمن محاور الدراسـة الآتيـة: الرؤيـة والرسـالة، التفكيـر الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الأهداف الإسـتراتيجية، الخطـط والسياسات، الرقابة الإستراتيجية، والثاني يتضمن معوقات التخطيط الإسـتراتيجي. وتـم بناء الإستبيان في صورته الأولية حيث بلغ عدد فقرات الإستبيان (٦٩) فقـرة، موزعـة على محاور الدراسة كما يلي:

اولاً: التخطيط الإستراتيجي:

- الرؤية والرسالة. (٧) فقرات.
- التفكير الإستراتيجي. (٨) فقرات.
- تحليل البيئة الداخلية. (٩) فقرات.
- تحليل البيئة الخارجية. (٨) فقرات.
- الأهداف الإستراتيجية. (٦) فقرات.
- الخطط والسياسات. (٦) فقرات.
- الرقابة الإستراتيجية. (٦) فقرات.

ثانياً: معوقات التخطيط الإستراتيجي. (١٩) فقرة.

والملحق رقم (١) يوضح أداة الدراسة في صورتها الأولية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بإعتماد صدق المحتـوى (Content Validity)، وذلـك بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص بموضـوع الدراسـة بهـدف التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وعددهم (٨) محكمين، ممن يحملون شهادة الدكتوراة فـي التربية الرياضية والإدارة الإستراتيجية، وإدارة الاعمال، في الجامعات الأردنية. والملحـق رقـم (٢) يوضح أسماء المحكمين والجامعات التي يعملون فيها.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى صحة كل فقرة، ومناسبتها للمحـور الذي تنتمي إليه، وتعديل أو إضافة أو حذف أية فقرات يرونها مناسبة لذلك، وبعد ذلك تم تفريـغ آراء المحكمين، حيث أخذت الفقرة التي حصلت على موافقة (٦) من المحكمين كحد أدنـي (أي بنسبة ٧٥%) فأكثر، مع الأخذ بعين الإعتبار الإضافة والحذف حسب رأي الخبراء، وتم اعتمـاد نسبة إتفاق (٧٥%) فما فوق من آراء المحكمين، حيث يـشير بلـوم (١٩٨٣) بهـذا الـصدد إذا حصلت الفقرة على نسبة إتفاق بين المحكمين (٧٥%) أو أكثر يمكن الشعور بالإرتياح من صدق الإختبار.

وبعد تنقيح الإستبيان بصورته النهائية أصبح مكوناً من (٦٨) فقرة موزعـة علـى محـاور الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

الجدول ٦. توزيع فقرات الإستبيان على المحاور بشكل نهائي

الرقم	المحور	عدد الفقرات
١	الرؤية والرسالة	٦
٢	التفكير الإستراتيجي	٨
٣	تحليل البيئة الداخلية	٨
٤	تحليل البيئة الخارجية	٧

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٥	الأهداف الإستراتيجية	٦
٦	الخطط والسياسات	٦
٧	الرقابة الإستراتيجية	٧
٨	معوقات التخطيط الإستراتيجي	٢٠
	المجموع	٦٨

والملحق رقم (٣) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

تم استخدام نوعين من الثبات بناء على الرجوع للأدب الإحصائي حيث تـم إيجـاد الثبـات بطريقة تطبيق الإختبار وإعادة تطبيقه (Test - Retest) على عينة التقنين وعددها (٢٥) فـرداً وتم اختيارها من مجتمع الدراسة، وتم استبعادها من العينة الأصلية، وبفاصل زمني أسبوعين بين التطبيقين، ثم أعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها تحت نفس الشروط والظروف وذلك في الفتـرة من ٢٥ / ٧ / ٢٠٠٨م – ١٠ / ٨ / ٢٠٠٨م. وبعد ذلك تم حساب معـاملات الإرتبـاط بـين التطبيقين، حيث بلغ من (٠,٨٣ – ٠,٩٢) للمحاور و (٠,٨٦) للأداة الكلية وهذه القيمة تشير إلى درجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الإعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول رقـم (٧) يوضح ذلك.

الجدول ٧. معامل الثبات بطريقة تطبيق الإختبار وإعادة تطبيقه

الرقم	المحاور	معامل ارتباط بيرسون
١	الرؤية والرسالة	٠,٨٤
٢	التفكير الإستراتيجي	٠,٩٢
٣	تحليل البيئة الداخلية	٠,٨٩
٤	تحليل البيئة الخارجية	٠,٩٠
٥	الأهداف الإستراتيجية	٠,٨٤

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٦	الخطط والسياسات	٠,٨٥
٧	الرقابة الإستراتيجية	٠,٨٣
٨	معوقات التخطيط الإستراتيجي	٠,٨٨
	الكـــــلي	٠,٨٦

كما تم حساب الإتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ الفا لبيـان مـدى إنـسجام وتناغم إستجابات أفراد العينة على الإستبيان، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٩٢) وهـذا المعامل يعتبر مقبولاً علمياً، ويمكن الإعتماد عليه لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول التالي يوضح قيم معامل الثبات للأداة الكلية ولمحاورها الفرعية بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول ٨. معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي للفقرات

الرقم	**المحاور**	**معامل الثبات**
١	الرؤية والرسالة	٠,٨٤
٢	التفكير الإستراتيجي	٠,٨٩
٣	تحليل البيئة الداخلية	٠,٩٣
٤	تحليل البيئة الخارجية	٠,٩٠
٥	الأهداف الإستراتيجية	٠,٨٧
٦	الخطط والسياسات	٠,٨٣
٧	الرقابة الإستراتيجية	٠,٩٠
٨	معوقات التخطيط الإستراتيجي	٠,٩٣
	الكـــــــلي	٠,٩٢

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تكون الإستبيان من جزأين أساسيين:

الجزء الأول: ويختص بالمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد).

الجزء الثاني: ويختص بمحاور أداة الدراسة وهي (الرؤية والرسالة، التفكير الإستراتيجي، تحليل البيئة الداخلية للإتحاد، تحليل البيئة الخارجية للإتحاد، الأهداف الإستراتيجية، الخطط والسياسات الرقابة الإستراتيجية، وأخيراً معوقات التخطيط الإستراتيجي.

- تكون سلم الإستجابة على فقرات الإستبيان من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي:

الجدول ٩. سلم الإستجابة لفقرات الإستبيان

موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٥	٤	٣	٢	١

- من خلال مراجعة الباحث للأبحاث والدراسات السابقة كدراسة أبو الهيجاء (٢٠٠٦)، و محمد (٢٠٠٥)، والنابلسي (٢٠٠٤)، و الخالدي (٢٠٠٣)، و النعيمي (٢٠٠٢)، تم تحديد ثلاثة مستويات لتحديد واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية، والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك:

الجدول ١٠. مستويات الإستجابة وما يقابلها من نسب مئوية ودرجات الموافقة

المستوى	النسبة المئوية المقابلة	درجة الموافقة
أقل من ٢,٥	يقابلها أقل من ٥٠ %	موافقة بدرجة ضعيفة
من ٢,٥ – ٣,٤٩	ويقابلها من ٥٠ – ٦٩%	موافقة بدرجة متوسطة
٣,٥ فما فوق	يقابلها من ٧٠% فما فوق	موافقة بدرجة عالية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أن قام الباحث بإعداد الإستبيان بصورته النهائية تم إجراء الخطوات التالية:

- بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتحديد عدد أفراد عينة الدراسة من خلال السجلات في اللجنة الأولمبية الأردنية، ووزارة الشباب والرياضة اليمنية، قامت كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية بمخاطبة اللجنة الأولمبية الأردنية لتسهيل مهمة الباحث بإجراء دراسته. أنظر الملحق (٤).
- قام الباحث بتوزيع (٢٥) إستبياناً على عينة من المجتمع الأصلي للدراسة بهدف قياس الثبات للإستبيان المستخدم في الدراسة، وتم استبعادها من عينة الدراسة الأصلية، حيث وزع الإستبيان لأفراد العينة الإستطلاعية مرتين بفارق زمني مقداره أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون.
- قام الباحث بتوزيع (١٦٠) إستبيان على رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن.
- إستعان الباحث بأخيه وبأحد زملائه الملتحقين ببرنامج الدكتوراة في التربية الرياضية في عملية توزيع أداة الدراسة في الإتحادات الرياضية في اليمن، حيث تم توضيح كافة الإجراءات، والإستفسارات المتعلقة بكيفية تعبئة الإستبيان، للإجابة عليه بشكل صحيح في حين قام الباحث بتوزيع الإستبيانات بنفسه في الإتحادات الرياضية في الأردن.
- بلغ عدد الإستبيانات المرتجعة (١١٠) إستبياناً، وقد تم إستبعاد (٣) إستبيانات، وذلك لعدم إستيفائها شروط الإستجابة على الفقرات، حيث وجدت بعض الفقرات بلا إجابة، أو أن الفقرة الواحدة شملت عدة إستجابات.
- بعد ذلك فرغت الإستجابات وعولجت إحصائيا وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة على تساؤلات هذه الدراسة .

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

الدولة (الأردن، اليمن).

سنوات الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات، من ٥ – ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).

نوع الإتحاد (إتحاد لعبة جماعية، إتحاد لعبة فردية).

المتغيرات التابعة: وتتضمن محاور إستبيان التخطيط الإستراتيجي وتنقسم إلى:

القسم الأول: التخطيط الإستراتيجي ويتضمن:

١. محور الرؤية والرسالة.

٢. محور التفكير الإستراتيجي.

٣. محور تحليل البيئة الداخلية للإتحاد.

٤- محور تحليل البيئة الخارجية للإتحاد.

٥- محور الأهداف الإستراتيجية.

٦- محور الخطط والسياسات.

٧- محور الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء.

القسم الثاني: معوقات التخطيط الإستراتيجي.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

اختبارات ثبات أداة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون، كرونباخ ألفا).

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية.

اختبار "ت" t- test

تحليل التباين المتعدد (MANOVA).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً عرض النتائج

ثانياً مناقشة النتائج

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أولاً عرض النتائج:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وهدفت أيضا إلى إيجاد الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية بين الأردن واليمن، كما هدفت ايضا التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن تبعاً لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد). وسيتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة "استبانة التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية، دراسة مقارنة بين الأردن واليمن"، وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على: "ما واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في الأردن؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجد١ول ذوات الأرقام (١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أ- المحور الأول: الرؤية ورسالة الإتحاد:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (١١).

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الرؤية والرسالة في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة تعبر رؤية ورسالة الإتحاد عن الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الصورة المرغوب تحقيقها للاتحاد محلياً وعربياً ودولياً.	4.58	٠.53	%٩١,٦٠
٣	الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للاتحاد.	4.33	٠.67	%٨٦,٦٠
٢	الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها.	4.27	٠.68	%٨٥,٤٠
٤	البرامج والنشاطات والخدمات بشكل عام.	4.16	٠.71	%٨٣,٢٠
٥	المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة.	4.11	٠.83	%٨٢,٢٠
٦	دعم الانجاز والتميز للأداء.	4.07	٠.79	%٨١,٤٠
	المحور ككل	4.25	٠.55	%٨٥,٠٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١١) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" الصورة المرغوب تحقيقها للاتحاد محلياً وعربياً ودولياً " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٨) وانحراف معياري (٠,٥٣) وبأهمية نسبية (٩١,٦٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي كان نصها " الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للاتحاد " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبأهمية نسبية (٨٦,٦٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٦) والتي نصت على " دعم الإنجاز والتميز للأداء " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبأهمية نسبية (٨١,٤٠%). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٥٥) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ب- المحور الثاني: التفكير الإستراتيجي:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٢).

الجدول ١٢. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور التفكير الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يضع الإتحاد خططه بناء على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الرؤية للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع.	4.36	٠.73	%٨٧,٢٠
٣	تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد.	4.24	٠.77	%٨٤,٨٠
٤	إيجاد الحلول الخاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسبة لحلها.	4.23	٠.69	%٨٤,٦٠
٧	تحقيق الأهداف وفق معايير أداء محددة.	4.09	٠.89	%٨١,٨٠
٥	تقديم مقترحات متوازنة لاستخدام الموارد المتاحة بفعالية.	4.05	٠.78	%٨١,٠٠
٢	الدراسة الموضوعية للأفكار الجديدة والمبدعة التي يتم طرحها.	4.02	٠.65	%٨٠,٤٠
٦	البحث عن البدائل التي تساعد في تحقيق أهداف الإتحاد.	4.02	٠.93	%٨٠,٤٠
٨	تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل.	3.87	٠.79	%٧٧,٤٠
	المحور ككل	4.11	٠.64	%٨٢,٢٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وبأهمية نسبية (٨٧,٢٠%) وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي كان نصها " تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٧)، وبأهمية نسبية (٨٤,٨٠%) بينما احتلت الفقرة رقم (٨) والتي نصت على " تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبأهمية نسبية (٧٧,٤٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبأهمية نسبية (٨٢,٢٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

ج- المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية للاتحاد:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٣).

الجدول ١٣. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور تحليل البيئة الداخلية للاتحاد في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يضع الإتحاد خططه معتمداً على تحليل الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق.	4.35	٠.73	%٨٧,٠٠
٦	احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية.	4.27	٠.71	%٨٥,٤٠
٢	الكوادر الإدارية والتدريبية وكفاءتها.	4.24	٠.74	%٨٤,٨٠
٤	حصر المشاكل والمعيقات التي تواجه الإتحاد.	4.07	٠.81	%٨١,٤٠
٣	المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملائمتها.	4.02	٠.85	%٨٠,٤٠
٥	تقويم أداء اللجان التابعة للاتحاد.	3.98	٠.85	%٧٩,٦٠
٨	نظام الحوافز المادي والمعنوي للإداريين والمدربين واللاعبين.	3.95	٠.99	%٧٩,٠٠
٧	نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية.	3.91	٠.91	%٧٨,٢٠
	المحور ككل	4.10	٠.66	%٨٢,٠٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبأهمية نسبية (٨٧,٠٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٦) والتي كان نصها " احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٧١) وبأهمية نسبية (٨٥,٤٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٧) والتي نصت على " نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٩١) وبأهمية نسبية (٧٨,٢٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبأهمية نسبية (٨٢,٠٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

د- المحور الرابع: تحليل البيئة الخارجية للاتحاد:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٤).

الجدول ١٤. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور تحليل البيئة الخارجية للاتحاد في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يضع الإتحاد خططه مراعياً تحليل الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
٧	آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.	3.89	٠.94	%٧٧,٨٠
٤	دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته.	3.85	٠.89	%٧٧,٠٠
٣	توقعات الجمهور الرياضي و احتياجات المجتمع.	3.84	٠.86	%٧٦,٨٠
٢	التقدم التكنولوجي في مجال الرياضة.	3.75	٠.84	%٧٥,٠٠
٦	التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية .	3.73	٠.91	%٧٤,٦٠
٥	علاقة الشركات الراعية والممولين مع الإتحاد .	3.71	1.01	%٧٤,٢٠
١	الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.	3.67	٠.88	%٧٣,٤٠
	المحور ككل	3.78	٠.72	%٧٥,٦٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن الفقرة رقم (٧) والتي نصت على" آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي كان نصها " دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٩) وبأهمية نسبية (٧٧,٠٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (١) والتي نصت على " الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

معياري (٠,٨٨) وبأهمية نسبية (٧٣,٤٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبأهمية نسبية (٧٥,٦٠%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

هـ - المحور الخامس: الأهداف الإستراتيجية:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، على فقرات هذا المحور كما هي موضحة في الجدول رقم (١٥).

الجدول ١٥. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الأهداف الإستراتيجية في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة تنسجم أهداف الإتحاد مع الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعة.	4.25	٠.64	%٨٥,٠٠
٣	الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.	4.18	٠.75	%٨٣,٦٠
٢	النتائج التي يرغب الإتحاد في الوصول إليها.	4.16	٠.63	%٨٣,٢٠
٦	آليات الرقابة والمتابعة.	4.04	٠.74	%٨٠,٨٠
٤	الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ.	3.96	٠.64	%٧٩,٢٠
٥	الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة.	3.89	٠.88	%٧٧,٨٠
	المحور ككل	4.08	٠.55	%٨١,٦٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي كان نصها " الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٧٥) وبأهمية نسبية (٨٣,٦٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على " الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٨) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٥٥) وبأهمية نسبية (٨١,٦٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

و- المحور السادس: الخطط والسياسات الإستراتيجية:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٦)

الجدول ١٦. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الخطط والسياسات الإستراتيجية في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة تتضمن خطط الإتحاد الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.	4.25	٠.70	%٨٥,٠٠
٢	برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعة.	4.05	٠.70	%٨١,٠٠
٥	خطط مبنية على رسالة الإتحاد وأهدافه.	4.04	٠.72	%٨٠,٨٠
٦	تصنيف للخطط حسب مدة تنفيذها: قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأمد.	٤,٠٣	٠.82	%٨٠,٦٠
٣	برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.	4.00	٠.84	%٨٠,٠٠
٤	خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً.	3.89	٠.79	%٧٧,٨٠
	المحور ككل	4.05	٠.61	%٨١,٠٠

• الدرجة العظمى من (5)

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٠) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٢) والتي كان نصها "برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٧٠) وبأهمية نسبية (٨١,٠٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%)، وقد بلغ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٦١) وبأهمية نسبية (٨١,٠٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

ز- المحور السابع: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٧).

الجدول ١٧. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يعمل الإتحاد على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة.	٤,٠٣	٠.85	%٨٠,٦٠
٣	مراجعة وتقويم الأهداف بشكل دوري ومستمر.	4.02	٠.87	%٨٠,٤٠
٤	مراجعة وتقويم الخطط والبرامج والأنشطة بشكل مستمر.	٤,٠١	٠.91	%٨٠,٢٠
٦	تقويم الأداء من منطلق النتائج التي تم انجازها.	4.00	٠.79	%٨٠,٠٠
٥	اتخاذ إجراءات تصحيحية وعلاجية حيثما تطلب ذلك.	3.98	٠.80	%٧٩,٦٠
٧	مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره .	3.95	٠.80	%٧٩,٠٠
٢	تقويم أداء مجلس الإدارة العليا للاتحاد بشكل مستمر.	3.89	٠.83	%٧٧,٨٠
	المحور ككل	3.98	٠.71	%٧٩,٦٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٨٥) وبأهمية نسبية (٨٠,٦٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي كان نصها " مراجعة وتقويم الأهداف بشكل دوري ومستمر " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٨٧) وبأهمية نسبية (٨٠,٤٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٢) والتي نصت على " تقويم أداء مجلس الإدارة العليا للاتحاد بشكل مستمر " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٨٣) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٧١) وبأهمية نسبية (٧٩,٦٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

محور معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٨).

الجدول ١٨. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
٢	نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد.	3.42	1.18	%٦٨,٤٠
١٥	الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية.	3.33	1.29	%٦٦,٦٠
٣	عدم كفاية الوقت لعملية التخطيط الإستراتيجي.	3.25	1.25	%٦٥,٠٠
٧	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الإتحاد لوضع خطة إستراتيجية.	3.22	1.17	%٦٤,٤٠
١	عدم وضوح الرؤية والرسالة للاتحاد.	3.18	1.31	%٦٣,٦٠
١٦	عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الإتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب إنجازه.	3.16	1.18	%٦٣,٢٠
٥	ضعف برامج التدريب للإداريين لعمليات التخطيط الإستراتيجي.	3.09	1.06	%٦١,٨٠
٤	معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير).	3.00	1.19	%٦٠,٠٠
١١	ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الإتحاد.	2.98	٠.97	%٥٩,٦٠
٦	ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	2.95	1.10	%٥٩,٠٠
١٧	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للإتحاد.	2.95	1.15	%٥٩,٠٠
١٢	قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية.	٢,٩٤	1.08	%٥٨,٨٠
١٠	نقص المعلومات والإحصاءات الدقيقة للاتحاد للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	2.91	1.11	%٥٨,٢٠
٨	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.	2.89	٠.99	%٥٧,٨٠

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٢٠	ضعف المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي.	2.82	1.04	%٥٦,٤٠
١٩	ضعف الاتصال مع المؤسسات الرياضية العربية والعالمية والاستفادة من خبراتها.	٢,٧٧	1.12	%٥٥,٤٠
١٣	تبني أهداف لا تتمشى مع إمكانات الإتحاد المادية والبشرية.	2.76	1.09	%٥٥,٢٠
١٨	محدودية المشاركات في البطولات العربية والإقليمية والدولية.	2.76	1.07	%٥٥,٢٠
١٤	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الإتحاد.	2.71	1.10	%٥٤,٢٠
٩	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.	2.62	1.27	%٥٢,٤٠
	المحور ككل	2.99	٠.75	%٥٩,٨٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن الفقرة رقم (٢) والتي نصت على" نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (١,١٨) وبأهمية نسبية (٦٨,٤٠%)، وجاءت الفقرة رقم (١٥) والتي كان نصها " الإعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (١,٢٩) وبأهمية نسبية (٦٦,٦٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٩) والتي نصت على " عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وانحراف معياري (١,٢٧) وبأهمية نسبية (٥٢,٤٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في الأردن على هذا المحور ككل (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧٥) وبأهمية نسبية (٥٩,٨٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول ١٩. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم		المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١	واقع التخطيط الإستراتيجي	الرؤية والرسالة	4.25	٠.55	الأولى	٨٥,٠٠ %
٢		التفكير الإستراتيجي	4.11	٠.64	الثانية	٨٢,٢٠ %
٣		تحليل البيئة الداخلية للاتحاد	4.10	٠.66	الثالثة	٨٢,٠٠ %
٥		الأهداف الإستراتيجية	4.08	٠.55	الرابعة	٨١,٦٠ %
٦		الخطط والسياسات الإستراتيجية	4.05	٠.61	الخامسة	٨١,٠٠ %
٧		الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	3.98	٠.71	السادسة	٧٩,٦٠ %
٤		تحليل البيئة الخارجية للاتحاد	3.78	٠.72	السابعة	٧٥,٦٠ %
		المحاور ككل	4.05	٠.58	=	٨١,٠٠ %
		المعوقات	2.99	٠.75	=	٥٩,٨٠ %

* الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن المحور الأول "الرؤية والرسالة" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٥٥) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%)، وجاء المحور الثاني "التفكير الإستراتيجي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٦٤) وبأهمية نسبية (٨٢,٢٠%)، بينما جاء المحور الرابع "محور تحليل البيئة الخارجية للاتحاد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبأهمية نسبية (٧٥,٦٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن على واقع التخطيط الإستراتيجي ككل (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٥٨) وبأهمية نسبية (٨١,٠٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية. وقد كانت تقديرات أفراد العينة في الأردن على "المعوقات" بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف معياري (٠,٧٥) وبأهمية نسبية بلغت (٥٩,٨٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: "ما واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في اليمن؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية، على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجداول (٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أ- المحور الأول: الرؤية ورسالة الإتحاد:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٠)

الجدول ٢٠. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الرؤية والرسالة في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة تعبر رؤية ورسالة الإتحاد عن الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الصورة المرغوب تحقيقها للاتحاد محلياً وعربياً ودولياً.	4.33	٠.71	%٨٦,٦٠
٣	الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للاتحاد.	4.00	.66٠	%٨٠,٠٠
٢	الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها.	3.92	.86٠	%٧٨,٤٠
٤	البرامج والنشاطات والخدمات بشكل عام.	3.75	.84٠	%٧٥,٠٠
٦	دعم الانجاز والتميز للأداء.	3.42	1.07	%٦٨,٤٠
٥	المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة.	3.37	1.07	%٦٧,٤٠
	المحور ككل	3.80	٠.65	%٧٦,٠٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" الصورة المرغوب تحقيقها للاتحاد محلياً وعربياً ودولياً " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٧١) وبأهمية نسبية (٨٦,٦٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٣) والتي كان نصها "الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للاتحاد" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبأهمية نسبية (٨٠,٠٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على "المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٠٧) وبأهمية نسبية (٦٧,٤٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن على هذا المحور ككل (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٥) وبأهمية نسبية (٧٦,٠٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ب- المحور الثاني: التفكير الإستراتيجي:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢١).

الجدول ٢١. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور التفكير الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يضع الإتحاد خططه بناء على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
٣	تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد.	3.75	٠.88	٧٥,٠٠%
٤	إيجاد الحلول الخاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسبة لحلها.	3.60	1.07	٧٢,٠٠%
٢	الدراسة الموضوعية للأفكار الجديدة والمبدعة التي يتم طرحها.	3.58	٠.82	٧١,٦٠%
٥	تقديم مقترحات متوازنة لاستخدام الموارد المتاحة بفعالية.	3.50	٠.80	٧٠,٠٠%
١	الرؤية للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع.	3.48	٠.90	٦٩,٦٠%
٧	تحقيق الأهداف وفق معايير أداء محددة.	3.38	٠.91	٦٧,٦٠%
٦	البحث عن البدائل التي تساعد في تحقيق أهداف الإتحاد.	3.37	٠.91	٦٧,٤٠%
٨	تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل.	3.06	٠.87	٦١,٢٠%
	المحور ككل	3.46	٠.70	٦٩,٢٠%

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن الفقرة رقم (٣) والتي نصت على "تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٨٨) وبأهمية نسبية (٧٥,٠٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٤) والتي كان نصها "إيجاد الحلول الخاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسبة لحلها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٠٧) وبأهمية نسبية (٧٢,٠٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٨) والتي نصت على " تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٧) وبأهمية نسبية (٦١,٢٠%)، وقد بلغ

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن على هذا المحور ككل (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٠) وبأهمية نسبية (٦٩,٢٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

ج- المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية للاتحاد:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٢)

الجدول ٢٢. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور تحليل البيئة الداخلية للاتحاد في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يضع الإتحاد خططه معتمداً على تحليل الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
٦	احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية.	3.54	1.13	%٧٠,٨٠
١	الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق.	3.52	1.04	%٧٠,٤٠
٤	حصر المشاكل والمعيقات التي تواجه الإتحاد.	3.48	1.00	%٦٩,٦٠
٢	الكوادر الإدارية والتدريبية وكفاءتها.	3.35	1.12	%٦٧,٠٠
٥	تقويم أداء اللجان التابعة للاتحاد	3.33	٠.86	%٦٦,٦٠
٣	المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملائمتها	3.10	1.01	%٦٢,٠٠
٨	نظام الحوافز المادي والمعنوي للإداريين والمدربين واللاعبين.	3.04	1.01	%٦٠,٨٠
٧	نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية.	2.98	1.09	%٥٩,٦٠
	المحور ككل	3.29	٠.81	%٦٥,٨٠

• الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن الفقرة رقم (٦) والتي نصت على" احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,١٣) وبأهمية نسبية (٧٠,٨٠%)، وجاءت الفقرة رقم (١) والتي كان نصها "الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وانحراف معياري (١,٠٤) وبأهمية نسبية (٧٠,٤٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٧) والتي نصت على "نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٨)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وانحراف معياري (١,٠٩) وبأهمية نسبية (٥٩,٦٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن على هذا المحور ككل (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨١) وبأهمية نسبية (٦٥,٨٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

د- المحور الرابع: تحليل البيئة الخارجية للاتحاد:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٣).

الجدول ٢٣. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور تحليل البيئة الخارجية للاتحاد في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يضع الإتحاد خططه مراعياً تحليل الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.	3.38	٠.99	%٦٧,٦٠
٧	آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.	3.25	1.10	%٦٥,٠٠
٤	دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته.	3.19	٠.89	%٦٣,٨٠
٣	توقعات الجمهور الرياضي و احتياجات المجتمع.	3.12	٠.76	%٦٢,٤٠
٢	التقدم التكنولوجي في محور الرياضة.	3.06	1.07	%٦١,٢٠
٦	التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية .	2.77	1.17	%٥٥,٤٠
5	علاقة الشركات الراعية والممولين مع الإتحاد .	2.38	1.30	%٤٧,٦٠
	المحور ككل	3.02	٠.79	%٦٠,٤٠

- الدرجة العظمى من (5)

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على "الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩٩) وبأهمية نسبية (٦٧,٦٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٧) والتي كان نصها " آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,١٠) وبأهمية نسبية (٦٥,٠٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على " علاقة الشركات الراعية والممولين مع الإتحاد " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٨) وانحراف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

معياري (١,٣٠) وبأهمية نسبية (٤٧,٦٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن على هذا المحور ككل (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبأهمية نسبية (٦٠,٤٠%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

هـ - المحور الخامس: الأهداف الإستراتيجية:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٤).

الجدول ٢٤. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الأهداف الإستراتيجية في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة تنسجم أهداف الإتحاد مع الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
٢	النتائج التي يرغب الإتحاد في الوصول إليها.	4.04	٠.74	٨٠,٨٠%
١	رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعة.	3.71	٠.98	٧٤,٢٠%
٤	الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ.	3.58	٠.89	٧١,٦٠%
٣	الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.	3.54	1.00	٧٠,٨٠%
٦	آليات الرقابة والمتابعة.	3.46	1.00	٦٩,٢٠%
٥	الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة.	3.31	1.18	٦٦,٢٠%
	المحور ككل	3.61	٠.77	٧٢,٢٠%

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن الفقرة رقم (٢) والتي نصت على "النتائج التي يرغب الإتحاد في الوصول إليها" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٧٤) وبأهمية نسبية (٨٠,٨٠%)، وجاءت الفقرة رقم (١) والتي كان نصها "رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٩٨) وبأهمية نسبية (٧٤,٢٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٥) والتي نصت على "الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,١٨) وبأهمية نسبية (٦٦,٢٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن على هذا المحور ككل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٧٧) وبأهمية نسبية (٧٢,٢٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

و- المحور السادس: الخطط والسياسات الإستراتيجية:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية، اليمنية على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٥).

الجدول ٢٥. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الخطط والسياسات الإستراتيجية في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة تتضمن خطط الإتحاد الآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.	3.87	٠.82	%٧٧,٤٠
٥	خطط مبنية على رسالة الإتحاد وأهدافه.	3.65	٠.90	%٧٣,٠٠
٢	برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعة.	3.50	٠.87	%٧٠,٠٠
٦	تصنيف للخطط حسب مدة تنفيذها: قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأمد.	3.50	1.02	%٧٠,٠٠
٣	برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.	3.46	٠.83	%٦٩,٢٠
٤	خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً.	3.35	٠.97	%٦٧,٠٠
	المحور ككل	3.55	٠.76	%٧١,٠٠

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (٢٥) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على" الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٨٢) وبأهمية نسبية (٧٧,٤٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٥) والتي كان نصها " خطط مبنية على رسالة الإتحاد وأهدافه " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبأهمية نسبية (٧٣,٠٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٩٧) وبأهمية نسبية (٦٧,٠٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على هذا المحور ككل (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٧٦) وبأهمية نسبية (٧١,٠٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة عالية.

ز- المحور السابع: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٦).

الجدول ٢٦. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة يعمل الإتحاد على:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
٢	تقويم أداء مجلس الإدارة العليا للاتحاد بشكل مستمر.	3.50	1.00	%٧٠,٠٠
٦	تقويم الأداء من منطلق النتائج التي تم انجازها.	3.38	1.01	%٦٧,٦٠
١	وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة.	3.37	1.03	%٦٧,٤٠
٤	مراجعة وتقويم الخطط والبرامج والأنشطة بشكل مستمر.	3.37	٠.99	%٦٧,٤٠
٣	مراجعة وتقويم الأهداف بشكل دوري ومستمر.	3.31	1.04	%٦٦,٢٠
٥	اتخاذ إجراءات تصحيحية وعلاجية حيثما تطلب ذلك.	3.31	٠.98	%٦٦,٢٠
٧	مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره .	2.98	1.08	%٥٩,٦٠
	المحور ككل	3.32	٠.91	%٦٦,٤٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن الفقرة رقم (٢) والتي نصت على" تقويم أداء مجلس الإدارة العليا للاتحاد بشكل مستمر " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (١,٠٠) وبأهمية نسبية (٧٠,٠٠%)، وجاءت الفقرة رقم (٦) والتي كان نصها " تقويم الأداء من منطلق النتائج التي تم إنجازها " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,٠١) وبأهمية نسبية (٦٧,٦٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٧) والتي نصت على " مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٠٨) وبأهمية نسبية (٥٩,٦٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على هذا المحور ككل (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٩١) وبأهمية نسبية (٦٦,٤٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

محور معوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية:

كانت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية، على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٧).

الجدول ٢٧. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية مرتبة تنازلياً

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
٢	نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد.	3.83	1.20	%٧٦,٦٠
١٥	الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية.	3.65	1.22	%٧٣,٠٠
١٨	محدودية المشاركات في البطولات العربية والإقليمية والدولية.	3.٦٤	1.12	%٧٢,٨٠
٧	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الإتحاد لوضع خطة إستراتيجية.	3.50	1.23	%٧٠,٠٠
١٧	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للإتحاد.	3.46	1.02	%٦٩,٢٠
١٢	قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية.	3.37	1.16	%٦٧,٤٠
١٩	ضعف الاتصال مع المؤسسات الرياضية العربية والعالمية والاستفادة من خبراتها.	3.37	1.09	%٦٧,٤٠
٦	ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	3.35	1.14	%٦٧,٠٠
١٣	تبني أهداف لا تتمشى مع إمكانات الإتحاد المادية والبشرية.	3.35	٠.97	%٦٧,٠٠
5	ضعف برامج التدريب للإداريين لعمليات التخطيط الإستراتيجي.	3.29	1.11	%٦٥,٨٠
١١	ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الإتحاد.	3.29	1.05	%٦٥,٨٠
١	عدم وضوح الرؤية والرسالة للاتحاد.	3.27	1.10	%٦٥,٤٠
١٦	عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الإتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب إنجازه.	3.25	1.30	%٦٥,٠٠

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

١٠	نقص المعلومات والإحصاءات الدقيقة للاتحاد للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	3.19	٠.99	%٦٣,٨٠
٣	عدم كفاية الوقت لعملية التخطيط الإستراتيجي.	3.08	1.08	%٦١,٦٠
٢٠	ضعف المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي.	3.00	1.12	%٦٠,٠٠
٨	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.	2.94	1.06	%٥٨,٨٠
١٤	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الإتحاد.	2.92	1.03	%٥٨,٤٠
٩	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.	2.83	1.23	%٥٦,٦٠
٤	معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير).	2.79	1.14	%٥٥,٨٠
	المحور ككل	3.38	٠.68	%٦٧,٦٠

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن الفقرة رقم (٢) والتي نصت على" نقص الموارد المالية اللازمة للاتحاد " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (١,٢٠) وبأهمية نسبية (٧٦,٦٠%)، وجاءت الفقرة رقم (١٥) والتي كان نصها " الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٢٢) وبأهمية نسبية (٧٣,٠٠%)، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير)" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (١,١٤) وبأهمية نسبية (٥٥,٨٠%)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن على هذا المحور ككل (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٦٨) وبأهمية نسبية (٦٧,٦٠%) وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول ٢٨. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية على محاور الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم		المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١	واقع التخطيط الإستراتيجي	الرؤية والرسالة	3.80	٠,٦٥	الأولى	٧٦,٠٠%
٥		الأهداف الإستراتيجية	3.61	٠,٧٧	الثانية	٧٢,٢٠%
٦		الخطط والسياسات الإستراتيجية	3.55	٠,٧٦	الثالثة	٧١,٠٠%
٢		التفكير الإستراتيجي	3.46	٠,٧	الرابعة	٦٩,٢٠%
٧		الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	3.32	٠,٩١	الخامسة	٦٦,٤٠%
٣		تحليل البيئة الداخلية للاتحاد	3.29	٠,٨١	السادسة	٦٥,٨٠%
٤		تحليل البيئة الخارجية للاتحاد	3.02	٠,٧٩	السابعة	٦٠,٤٠%
المحاور ككل			3.27	٠,٧١	=	٦٥,٤٠%
المعوقات			3.38	٠,٦٨	=	٦٧,٦٠%

- الدرجة العظمى من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن المحور الأول " الرؤية والرسالة " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٥) وبأهمية نسبية (٧٦,٠٠%)، وجاء المحور الخامس "الأهداف الإستراتيجية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٧٧) وبأهمية نسبية (٧٢,٢٠%)، بينما جاء المحور الرابع "تحليل البيئة الخارجية للاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري(٠,٧١) وبأهمية نسبية (٦٠,٤٠%) وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن على محاور الدراسة ككل (٣,٢٧) بانحراف معياري (٠,٧١) وبأهمية نسبية (٦٥,٤٠%)، وهو يقابل التقدير موافقة بدرجة متوسطة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة في اليمن على محور المعوقات (٣,٣٨) وانحراف معياري (٠,٦٨) وبأهمية نسبية (٦٧,٦٠%)، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: "هل هناك فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ = ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية والإتحادات الرياضية اليمنية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، واختبار (ت) للفروق بين المتوسطات لتقديرات أفراد العينة لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية، والإتحادات الرياضية اليمنية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٩):

الجدول ٢٩. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق بين الإتحادات الرياضية الأردنية والإتحادات الرياضية اليمنية

المحور	الإتحادات الرياضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة	الأردنية	٤,٢٥	٠,٥٥	١٠٥	٣,٩٢٢	٠,٠٠٠*
	اليمنية	٣,٨٠	٠,٦٥			
التفكير الإستراتيجي	الأردنية	٤,١١	٠,٦٤	١٠٥	٤,٩٩٤	٠,٠٠٠*
	اليمنية	٣,٤٦	٠,٧٠			
تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	الأردنية	٤,١٠	٠,٦٦	١٠٥	٥,٦٨٣	٠,٠٠٠*
	اليمنية	٣,٢٩	٠,٨١			
تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	الأردنية	٣,٧٨	٠,٧٢	١٠٥	٥,١٤٥	٠,٠٠٠*
	اليمنية	٣,٠٢	٠,٧٩			
الأهداف الإستراتيجية	الأردنية	٤,٠٨	٠,٥٥	١٠٥	٣,٦٩٢	٠,٠٠٠*
	اليمنية	٣,٦١	٠,٧٧			
الخطط والسياسات الإستراتيجية	الأردنية	٤,٠٥	٠,٦١	١٠٥	٣,٦٩٧	٠,٠٠٠*
	اليمنية	٣,٥٥	٠,٧٦			
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	الأردنية	٣,٩٨	٠,٧١	١٠٥	٤,٢٣٦	٠,٠٠٠*
	اليمنية	٣,٣٢	٠,٩١			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأداة ككل	الأردنية	٤,٠٥	٠,٥٨	١٠٥	٥,٤٤٧	*٠,٠٠٠
	اليمنية	٣,٣٨	٠,٦٨			
معوقات التخطيط الإستراتيجي	الأردنية	٢,٩٩	٠,٧٥	١٠٥	-١,٩٨٤	*٠,٠٠٠
	اليمنية	٣,٢٧	٠,٧١			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ = ٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٩) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ = ٠,٠٥) على جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الدولة و لصالح تقديرات الإتحادات الرياضية الأردنية، أما محور المعوقات، فقد كانت الفروق لصالح تقديرات الإتحادات الرياضية اليمنية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ = ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن، لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية، تبعاً لمتغيرات "الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد ؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في الأردن لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية، حسب متغيرات الدراسة، على النحو التالي:

أ- حسب متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في الأردن حسب متغير الخبرة على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣٠).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول ٣٠. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	أقل من ٥ سنوات	9	4.37	0.51
	من ٥-١٠ سنوات	14	4.12	0.61
	أكثر من ١٠ سنوات	32	4.28	0.54
التفكير الإستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	9	4.43	0.54
	من ٥-١٠ سنوات	14	3.91	0.69
	أكثر من ١٠ سنوات	32	4.11	0.63
تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	أقل من ٥ سنوات	9	4.38	0.57
	من ٥-١٠ سنوات	14	3.97	0.67
	أكثر من ١٠ سنوات	32	4.07	0.67
تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	أقل من ٥ سنوات	9	3.81	0.81
	من ٥-١٠ سنوات	14	3.76	0.67
	أكثر من ١٠ سنوات	32	3.78	0.74
الأهداف الإستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	9	4.31	0.51
	من ٥-١٠ سنوات	14	4.01	0.51
	أكثر من ١٠ سنوات	32	4.05	0.58
الخطط والسياسات الإستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	9	4.19	0.63
	من ٥-١٠ سنوات	14	3.96	0.49
	أكثر من ١٠ سنوات	32	4.04	0.66
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	أقل من ٥ سنوات	9	4.05	0.80
	من ٥-١٠ سنوات	14	4.00	0.58
	أكثر من ١٠ سنوات	32	3.96	0.76
الأداة ككل	أقل من ٥ سنوات	9	4.22	0.56
	من ٥-١٠ سنوات	14	3.96	0.56
	أكثر من ١٠ سنوات	32	4.04	0.60

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

معوقات التخطيط الإستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	9	3.09	0.77
	من ٥-١٠ سنوات	14	2.83	0.75
	أكثر من ١٠ سنوات	32	3.02	0.76

ب- حسب متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في الأردن، حسب متغير المؤهل العلمي على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣١).

الجدول ٣١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	بكالوريوس	45	4,23	0.55
	دراسات عليا	10	4.38	0.36
التفكير الإستراتيجي	بكالوريوس	45	4,10	0.65
	دراسات عليا	10	4.17	0.39
تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	بكالوريوس	45	4,11	0.67
	دراسات عليا	10	4.05	0.47
تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	بكالوريوس	45	3,78	0.72
	دراسات عليا	10	3.76	0.43
الأهداف الإستراتيجية	بكالوريوس	45	4,10	0.54
	دراسات عليا	10	3.99	0.46
الخطط والسياسات الإستراتيجية	بكالوريوس	45	4,07	0.63
	دراسات عليا	10	3.93	0.38
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	بكالوريوس	45	3,99	0.71
	دراسات عليا	10	3.94	0.53
الأداة ككل	بكالوريوس	45	4,05	0.59
	دراسات عليا	10	4.03	0.47
معوقات التخطيط الإستراتيجي	بكالوريوس	45	3,02	0.80
	دراسات عليا	10	2.84	0.44

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ج- حسب متغير نوع الإتحاد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في الأردن حسب متغير نوع الإتحاد على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣٢)

الجدول ٣٢. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية حسب متغير نوع الإتحاد

المحور	نوع الإتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	لعبة جماعية	30	4.26	٠.50
	لعبة فردية	25	4.25	٠.61
التفكير الإستراتيجي	لعبة جماعية	30	4.02	٠.63
	لعبة فردية	25	4.22	٠.65
تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	لعبة جماعية	30	4.00	٠.60
	لعبة فردية	25	4.22	٠.71
تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	لعبة جماعية	30	3.70	٠.76
	لعبة فردية	25	3.86	٠.68
الأهداف الإستراتيجية	لعبة جماعية	30	3.97	٠.56
	لعبة فردية	25	4.21	٠.53
الخطط والسياسات الإستراتيجية	لعبة جماعية	30	4.02	٠.57
	لعبة فردية	25	4.07	٠.67
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	لعبة جماعية	30	3.94	٠.67
	لعبة فردية	25	4.03	٠.78
الأداة ككل	لعبة جماعية	30	3.98	٠.55
	لعبة فردية	25	4.13	٠.62
معوقات التخطيط الإستراتيجي	لعبة جماعية	30	2.76	٠.61
	لعبة فردية	25	3.26	٠.83

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تبين الجداول ذوات الأرقام (٣٠، ٣١، ٣٢) أن هناك فروقاً ظاهرية بـين متوسـطات تقديرات أفراد العينة في الأردن على محاور التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته، والأداة ككل، تبعـاً للمتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)، ولتحديد مستويات الدلالة الإحـصائية لتاك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (٣٣).

الجدول ٣٣. نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة في الأردن على محاور الدراسة لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخبرة	الرؤية والرسالة	·.370	2	·.185	·.600	·.553
	التفكير الإستراتيجي	2.180	2	1.090	2.754	·.074
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	1.573	2	.786	1.819	·.173
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	·.189	2	0.095	·.169	·.845
	الأهداف الإستراتيجية	1.051	2	·.525	1.775	·.180
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	·.341	2	·.170	·.434	·.650
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	·.346	2	·.173	·.319	·.728
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	·.702	2	·.351	1.010	·.372
المؤهل العلمي	الرؤية والرسالة	·.385	1	·.385	1.250	·.296
	التفكير الإستراتيجي	·.168	1	·.168	·.425	·.656
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	0.032	1	0.032	·.074	·.929
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	·.202	1	·.202	·.361	·.699
	الأهداف الإستراتيجية	0.035	1	0.035	·.118	·.889
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	·.237	1	·.237	·.604	·.550
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	·.331	1	·.331	·.612	·.546
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	·.105	1	·.105	·.301	·.741
نوع الإتحاد	الرؤية والرسالة	0.033	1	0.033	·.106	·.746
	التفكير الإستراتيجي	1.273	1	1.273	3.216	·.079
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	1.300	1	1.300	3.605	*0.048
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	·.457	1	·.457	·.819	·.370

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الأهداف الإستراتيجية	1.265	1	1.265	4.275	٠.044*
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	0.080	1	0.080	٠.204	٠.654
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	٠.203	1	٠.203	٠.375	٠.543
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	٠.549	1	٠.549	1.579	٠.215
الخطأ	الرؤية والرسالة	15.096	50	0.302		
	التفكير الإستراتيجي	19.400	50	0.388		
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	21.189	50	0.424		
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	27.360	50	0.547		
	الأهداف الإستراتيجية	14.501	50	0.290		
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	19.236	50	0.385		
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	26.525	50	0.531		
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	17.039	50	0.341		
الكلي	الرؤية والرسالة	1011.83	54			
	التفكير الإستراتيجي	951.984	54			
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	946.984	54			
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	812.653	54			
	الأهداف الإستراتيجية	932.917	54			
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	920.194	54			
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	899.449	54			
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	919.103	54			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = ٠,٠٥)

يبين الجدول رقم (٣٣) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝=٠,٠٥) عند جميع محاور واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية تعزى للمتغيرات: الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد، ما عدا عند محور تحليل البيئة الداخلية للإتحاد، ومحور الأهداف الإستراتيجية، تبعاً لمتغير نوع الإتحاد، حيث كانت الفروق لصالح الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة الإحصائية (∝ = ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في اليمن، لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية، تعـزى لمتغيـرات "الخبـرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد ؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في اليمن لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحـادات الرياضـية اليمنيـة، حسب متغيرات الدراسة، على النحو التالي:

أ- حسب متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة في الـيمن، حسب متغير الخبرة على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣٤).

الجدول ٣٤. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية حسب متغير الخبرة

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	أقل من ٥ سنوات	17	3.62	٠.63
	من ٥-١٠ سنوات	12	4.03	٠.78
	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.81	٠.58
التفكير الإستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	17	3.30	٠.64
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.60	٠.75
	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.51	٠.72
تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	أقل من ٥ سنوات	17	3.18	٠.68
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.50	٠.98

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.27	٠.81
تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	أقل من ٥ سنوات	17	2.95	٠.73
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.23	٠.84
	أكثر من ١٠ سنوات	23	2.97	٠.84
الأهداف الإستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	17	3.40	٠.75
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.88	٠.92
	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.62	٠.68
الخطط والسياسات الإستراتيجية	أقل من ٥ سنوات	17	3.42	٠.73
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.82	٠.92
	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.51	٠.69
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	أقل من ٥ سنوات	17	3.20	1.02
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.44	٠.89
	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.34	٠.86
الأداة ككل	أقل من ٥ سنوات	17	3.28	٠.67
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.48	٠.77
	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.40	٠.67
معوقات التخطيط الإستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	17	3.32	٠.87
	من ٥-١٠ سنوات	12	3.23	٠.78
	أكثر من ١٠ سنوات	23	3.24	٠.57

ب- حسب متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينـة في اليمن، حسب متغير المؤهل العلمي على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣٥):

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول ٣٥. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	بكالوريوس	47	3,62	٠,63
	دراسات عليا	5	3.89	٠.46
التفكير الإستراتيجي	بكالوريوس	47	3,30	٠,64
	دراسات عليا	5	3.54	0.63
تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	بكالوريوس	47	3,18	٠,68
	دراسات عليا	5	3.35	0.71
تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	بكالوريوس	47	2,95	0.73
	دراسات عليا	5	3.06	0.65
الأهداف الإستراتيجية	بكالوريوس	47	3,40	٠,75
	دراسات عليا	5	3.71	0.59
الخطط والسياسات الإستراتيجية	بكالوريوس	47	3,42	0.73
	دراسات عليا	5	3.62	0.55
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	بكالوريوس	47	3,20	1,02
	دراسات عليا	5	3.37	0.72
الأداة ككل	بكالوريوس	47	3,28	٠,67
	دراسات عليا	5	3.43	0.58
معوقات التخطيط الإستراتيجي	بكالوريوس	47	3,32	٠,87
	دراسات عليا	5	3.24	0.45

ج- نوع الإتحاد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينـة في اليمن، حسب متغير نوع الإتحاد على محاور الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣٦):

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول ٣٦. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية حسب متغير نوع الإتحاد

المجال	نوع الإتحاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة	لعبة جماعية	28	3.68	٠.63
	لعبة فردية	24	3.93	٠.66
التفكير الإستراتيجي	لعبة جماعية	28	3.48	٠.56
	لعبة فردية	24	3.44	٠.84
تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	لعبة جماعية	28	3.25	٠.79
	لعبة فردية	24	3.33	٠.83
تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	لعبة جماعية	28	3.04	٠.59
	لعبة فردية	24	3.00	٠.99
الأهداف الإستراتيجية	لعبة جماعية	28	3.52	٠.83
	لعبة فردية	24	3.70	٠.70
الخطط والسياسات الإستراتيجية	لعبة جماعية	28	3.48	٠.80
	لعبة فردية	24	3.64	٠.72
الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	لعبة جماعية	28	3.24	٠.86
	لعبة فردية	24	3.40	٠.97
الأداة ككل	لعبة جماعية	28	3.35	٠.66
	لعبة فردية	24	3.41	٠.72
معوقات التخطيط الإستراتيجي	لعبة جماعية	28	3.03	٠.48
	لعبة فردية	24	3.54	٠.84

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تبين الجداول ذوات الأرقام (٣٤، ٣٥، ٣٦) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في اليمن على محاور التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته، والأداة ككل، تبعاً للمتغيـرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)، ولتحديد مـستويات الدلالـة الإحـصائية لتلـك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو موضح في الجدول رقم (٣٧).

الجدول ٣٧. نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة في اليمن على محاور الدراسة لواقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية

مصدر التباين	المحاور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخبرة	الرؤية والرسالة	2.075	2	1.037	2.737	٠.076
	التفكير الإستراتيجي	1.412	2	.706	1.564	٠,220
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	1.232	2	.616	1.008	٠.373
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	٠.670	2	٠.335	٠.509	٠.604
	الأهداف الإستراتيجية	2.279	2	1.139	1.900	٠.161
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	1.319	2	٠.659	1.077	٠.349
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	1.054	2	٠.527	٠.595	٠.556
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	٠.499	2	٠.250	.507	٠.606
المؤهل العلمي	الرؤية والرسالة	1.001	1	1.001	2.640	٠.082
	التفكير الإستراتيجي	1.922	1	1.922	4.260	*٠,٠٢٠
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	1.861	1	1.861	3.046	٠.057
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	٠.672	1	٠.672	1.021	٠.369
	الأهداف الإستراتيجية	.366	1	.366	٠.610	٠.548
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	0.018	1	0.018	٠.030	٠.971
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	٠.456	1	٠.456	٠.515	٠.601
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	٠.549	1	٠.549	1.116	٠.337
نوع الإتحاد	الرؤية والرسالة	1.403	1	1.403	3.701	*٠,٠٤٦
	التفكير الإستراتيجي	٠.286	1	٠.286	٠.635	٠.430
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	٠.250	1	٠.250	٠.410	٠.525
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	0.003	1	0.003	٠.004	٠.952
	الأهداف الإستراتيجية	٠.960	1	.960	1.600	٠.212

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مصدر التباين	المحاور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	٠.390	1	٠.390	٠.638	٠.429
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	1.131	1	1.131	1.278	٠.264
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	٠.147	1	٠.147	٠.298	٠.588
الخطأ	الرؤية والرسالة	17.055	47	0.371		
	التفكير الإستراتيجي	20.305	47	0.441		
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	27.491	47	0.598		
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	29.609	47	0.644		
	الأهداف الإستراتيجية	26.992	47	0.587		
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	27.539	47	0.599		
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	39.831	47	0.866		
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	22.156	47	0.482		
الكلي	الرؤية والرسالة	771.861	51			
	التفكير الإستراتيجي	648.828	51			
	تحليل البيئة الداخلية للإتحاد	596.266	51			
	تحليل البيئة الخارجية للإتحاد	507.061	51			
	الأهداف الإستراتيجية	706.194	51			
	الخطط والسياسات الإستراتيجية	686.417	51			
	الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء	613.694	51			
	معوقات التخطيط الإستراتيجي	618.188	51			

. ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = ٠,٠٥)

يبين الجدول رقم (٣٧) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝=٠,٠٥) على جميع محاور واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية تعزى للمتغيرات: الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد، ما عدا محور الرؤية والرسالة، تبعاً لمتغير نوع الإتحاد، حيث كانت الفروق لصالح الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية. كما ظهرت فروق دالة إحصائياً في محور التفكير الإستراتيجي، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة، والتي هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، وهدفت ايضاً إلى ايجاد الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية بين الأردن واليمن، كما هدفت ايضا التعرف إلى الفروق في واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن تبعاً لمتغيرات الدراسة (الخبرة، المؤهل العلمي، نوع الإتحاد)، وسيتم مناقشة النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

يتبين من الجدول (١٩) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة في الأردن لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية على محاور الدراسة جاءت جميعها بدرجة عالية، وتشير النتائج إلى حصول محور الرؤية والرسالة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%) ، كما وحصل محور التفكير الإستراتيجي على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١١) وبأهمية نسبية (٨٢,٢٠%) ، وجاء في المرتبة الأخيرة محور تحليل البيئة الخارجية للإتحاد بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبأهمية نسبية بلغت (٧٥,٦٠%).

أما الأداة ككل فقد حصلت على درجة موافقة عالية لواقع التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبأهمية نسبية بلغت (٨١,٠٠%). وبتقدير موافقة بدرجة عالية.

أما المعوقات فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبأهمية نسبية بلغت (٥٩,٨٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

١- احتل محور الرؤية والرسالة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبأهمية نسبية بلغت (٨٥,٠٠%) وهذه النتيجة تؤكد إهتمام الإدارة العليا في الإتحادات الرياضية الأردنية بعملية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التحسين والتطوير، وتمييز الإتحاد من خلال التركيز على الرؤية والرسـالة، حيـث أن الرؤيـة والرسالة تعتبران من أساسيات ادارة المنظمات في هذا العصر، والتي تعكس امـتلاك المنظمـة لفلسفة إدارية في العمل وصنع القرار لتجسيد هذه الرؤية، حيث تعبر الرؤية عن طموحات وأحلام المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها في الأمد البعيد، كما أن الرسالة تعتبر دليلاً لعمل الأفراد واللجان في الإتحاد، ولا يمكن لأي إتحاد أن يحقق إنجازات دون إعتماد خطة إستراتيجية تتضمن رؤيـة إرشادية ورسالة واضحة المعالم وطموحة .

ومن هذا المنطلق يظهر حرص الإدارة العليا في الإتحادات الرياضية الأردنية على الإهتمام بموضوع الرؤية والرسالة الإستراتيجية في الإتحادات الرياضية، لانها تعبر عن فلسفة الإتحادات وتوجهاتها، وما تصبوا إلى تحقيقه، حيث أن اللجنة الأولمبية الأردنية تتبنى عملية تقييم ومتابعـة إدارة الإتحادات الرياضية، ومستوى برامجها وإنجازاتها.

وحصلت الفقرة التي نصت على "الصورة المرغوب تحقيقها للإتحاد محليا وعربيا ودوليـا" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٨) وبأهمية نسبية بلغـت (٩١,٦٠%)، وهـذه نتيجـة منطقية، حيث أن أي إتحاد رياضي لا بد أن يكون لديه طموح في المنافسة على كافة المـستويات وتحقيق نتائج متميزة تعكس صورة الإتحاد المرغوب الوصول إليها.

وحلت الفقرة التي نصت على "الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للإتحـاد" فـي المرتبـة الثانية، بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبأهمية نسبية (٨٦,٦٠%)، لذا فالأهداف والغايـات يجـب أن تكون مستقاة من فلسفة الإتحاد ورؤيته الإستراتيجية، حيث أنه في ضوء رسـالة المنظمـة، يـتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها على المدى البعيد.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " دعم الإنجاز والتميز للأداء" على المرتبـة الأخيـرة بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبأهمية نسبية (٨١,٤٠%) ، وبغض النظر عن ترتيـب الفقـرة فقـد حصلت على درجة موافقة عالية، وبأهمية نسبية عالية، وهذا ما يعكـس الرؤيـة الإسـتراتيجية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والرسالة الواضحة، والطموح لدى الإتحادات الرياضية في المنافسة، بما ينعكس علـى الإنجـاز والأداء، وتقدم الحركة الرياضية.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة أبو دولـة وصـالحية (٢٠٠٤) بـأن المنظمات المبحوثة تقوم بتحديد رسالتها أو غايتها بدرجة ممارسة متدنية، ويعزو الباحـث هـذا الإختلاف إلى الإختلاف في طبيعة العينة حيث أن عينة دراستهما اشـتملت علـى مـدراء إدارة الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، بينما في هذه الدراسة اشتملت العينة علـى رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية، كما أن الإختلاف قد يعود إلى الإختلاف في طبيعة عمـل وحجم المنظمات، فطبيعة عمل الإتحادات الرياضية يقوم على التنافس الدائم، وتحقيـق انجـازات تعكس بدورها صورة البلد، ومدى تقدم الرياضة فيه، وبالتالي هذا ينعكس بدوره علـى الإدارات العليا في الإتحادات الرياضية، بضرورة إمتلاكها لرؤية واضحة، وصياغة رسـالة تعبـر عـن تطلعات وطموحات اللاعبين والجمهور الرياضي، واهتمـام هـذه الإدارات بالتحـسن المـستمر لصورة هذه الإتحادات وأدائها، حيث أصبحت الإتحادات تدرك من خلال الأنظمـة والتعليمـات اختيار الأعضاء، وتهتم باستقطاب المميزين من الرياضيين، وذوي الخبرات الإدارية، والكفاءات العلمية، لأحداث التحسن المأمول.

٢- كما تشير نتائج الدراسة أن محور التفكير الإستراتيجي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حـسابي (٤,١١) وبأهمية نسبية بلغت (٨٢,٢٠%)، وحصل هذا المحور على تقـدير موافقـة بدرجـة عالية. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة سعادة (٢٠٠٦)، التي أشارت إلى وجود ضـعف في مستويات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات في الإتحادات الرياضة الأردنية. وقد يرجع هذا الإختلاف إلى اختلاف أداة الدراسة، حيث استخدم مقياس يتضمن أربعـة مـستويات للتفكيـر الإستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) تقيس الحدس والإبداع وعمليـات عقلية أخرى. أما الدراسة الحالية فقد تضمنت محاور مختلفة للتخطيط الإستراتيجي ومعوقاتـه وكان محور التفكير الإستراتيجي جزء من هذه المحاور، وارتبطت أكثر بالممارسات الإداريـة الفعلية (العملية)، ولذلك يعتقد الباحث أن الإختلاف في أداة الدراسة أدى إلـى اخـتلاف فـي النتيجة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد حصلت الفقرة التي نصت على" الرؤية للمستقبل بالإعتماد على معطيات الواقع" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وبأهمية نسبية (٨٧,٢٠%)، وهذا يرجع إلى أن التفكير الإستراتيجي الذي تتبناه الإتحادات الرياضية، يقوم على إدراك وتوقع المستقبل من منطلق حقائق ومعلومات مستمدة من الواقع، أي أنه تفكير واقعي وليس خيالي، ولنجاح التخطيط الإستراتيجي لا بد من توفر معلومات شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكل ما يحيط بالإتحادات لكي يكون التنبؤ والتقدير للمستقبل واقعياً وواضحاً، وقابلاً للتنفيذ.

وجاءت الفقرة التي نصت على "تقديم الافكار المبدعة والخلاقة في إجتماعات الإتحاد" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وبأهمية نسبية (٨٤,٨٠%) وهذه نتيجة تدل على وجود قواعد عمل، وظروف تقدر مشاركات أعضاء إدارة الإتحادات، والإهتمام بالبحث عن أفكار جديدة وخلاقة ومبدعة، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة العليا للإتحادات، وطرح بدائل متعددة من أجل الرقي بالعمل الإداري، وتحقيق الأهداف المنشودة.

أما الفقرة التي نصت على "تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا المحور، بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبأهمية نسبية (٧٧,٤٠%) وبتقدير موافقة بدرجة عالية. وهذا يدل على الإهتمام الكافي للتحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية مقارنة بالأمور الأخرى. لذلك يرى الباحث أنه من أجل القيام بالتخطيط الإستراتيجي يجب الإهتمام من قبل الإدارة العليا للإتحادات بالتحليل البيئي سواء للبيئة الداخلية أو الخارجية للإتحاد من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة بصورة أفضل وتعزيز فرص الإستفادة منها، ومعالجة جوانب الضعف، والتعرف على التهديدات والمخاطر التي يمكن ان تواجه الإتحادات، حيث تنبع أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال نظرته الشاملة والمتكاملة إلى المستقبل، وإلى ما هو متاح أمام المنظمة، وما هو ممكن الحصول عليه مستقبلاً.

٣- تبين النتائج أن محور تحليل البيئة الداخلية للإتحاد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبأهمية نسبية (٨٢,٠٠%) وبتقدير موافقة بدرجة عالية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

من الفرحان والسكر (١٩٩٥)، والغزالي (٢٠٠٠) بأن المؤسسات العامة الأردنية والوزارات والمؤسسات الحكومية، تبدي اهتماماً كبيراً بتحليل البيئة الداخلية. فيما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة كل من أبي دولة وصالحية (٢٠٠٤) و الخطيب (٢٠٠٣) حيث اشارت الدراسة الأولى ان المنظمات تقوم بتحليل بيئتها الداخلية بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة الثانية إلى أن مدراء الشركات لا يقومون بأخذ عناصر البيئة الداخلية بعين الإعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا الإختلاف قد يعود إلى اختلاف العينة المبحوثة، حيث انها في دراستهما اشتملت على مدراء الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدراء شركات صناعة الأدوية، بينما في هذه الدراسة اشتملت على رؤساء وأعضاء الإتحادات الرياضية، كما أن الإختلاف قد يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات المبحوثة، فطبيعة عمل الإتحادات الرياضية يختلف عن طبيعة عمل شركات الأدوية ومنظمات القطاع العام والخاص.

وقد حصلت الفقرة الأولى التي نصت على "الموارد المالية وأولويات الانفاق" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وبأهمية نسبية (٨٧,٠٠%) ، وتشير هذه النتيجة إلى حرص الإتحادات الرياضية عند تحليل البيئة الداخلية على تقييم الموقف المالي للإتحاد والتعرف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية، للوقوف على الإمكانات المالية المتاحة للإتحادات، والمتوقع الحصول عليها، وبالتالي استغلال الموارد المالية، واستخدامها بشكل يضمن الإستفادة القصوى منها حسب أولويات الإنفاق المحددة.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على "إحتياجات لاعبي المنتخب من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية، على المرتبة الثانية" بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وبأهمية نسبية (٨٥,٤٠%) وهذا يشير إلى الأهمية التي يجب أن توليها الإدارة بالمنتخبات الوطنية واحتياجاتها، وأخذ ذلك في الحسبان عند إعداد الميزانيات المالية لهذه الإتحادات، وضرورة اشراك المنتخبات في معسكرات داخلية وخارجية، بما ينعكس على التقدم بالمستوى التنافسي لهذه المنتخبات.

أما الفقرة التي نصت على" نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٩١) وبأهمية نسبية (٧٨,٢٠%)، وهذا يرجع إلى أهمية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

البحث العلمي والإستفاده من نتائجه، في تطـوير وتحـسين العمـل الاداري، والرقـي والتقـدم للمنتخبات الرياضية وفقاً لآراء المستجيبين على أداة الدراسة، ومن هنا يجب علـى القـادة فـي الإتحادات الرياضية الإيمان بأهمية البحث العلمي، وإجراء الدراسات والبحـوث المختلفـة التـي تساهم في تطوير العمل الاداري بشكل علمي وتحـسين كفـاءة وقـدرة الإداريـين والمـدربين واللاعبين، من خلال إعداد الخطط والإستراتيجيات والبرامج الكفيلة بالنهوض بالعمل الاداري في هذه الإتحادات، بما ينعكس إيجاباً على تقدم المستوى الفني للمنتخبات الرياضـية علـى مختلـف الأصعدة.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في دراسة قشطة (٢٠٠٤) حيث أشار أن (٧٧%) من عينة دراسته أجمعت على عدم استعانة الإتحادات الرياضية الفلسطينية بنتائج الأبحاث العلميـة، وهـذا يعتبر قصوراً في فهم هذه الإدارات لأهمية الأبحاث العلمية في التطوير والتحسين للعمل الإداري والعملية التدريبية، وهذا الإختلاف قد يعود لاختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة.

٤- تشير النتائج أن محورتحليل البيئة الخارجية للإتحاد قد جاء في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبأهمية نسبية (٧٥,٦٠%)، وبتقدير موافقة بدرجة عالية. وهذا يدل على أن الإتحـادات الرياضية الأردنية تظهر اهتماماً بتحليل البيئة الداخلية أكبر من اهتمامها بتحليل البيئة الخارجيـة كما أشارت النتائج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسـة الغزالـي (٢٠٠٠) التـي أشـارت إلـى أن المؤسسات العامة الأردنية تبدي اهتماماً بتحليل البيئة الداخلية أكبر من اهتمامها بتحليـل البيئـة الخارجية. وقد يعود ذلك إلى أن البيئة الخارجية تتـسم بالتعقيـد الـشديد، وبتـشابك العوامـل والمتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والثقافية مع بعضها البعض، وهذا يستدعي من القادة الإستراتيجيين دراسة وتقييم متغيرات، وعوامل البيئة الخارجية بصورة شاملة، حيث يتوقف نجاح أي منظمة في وضع إستراتيجياتها على مدى دراستها للعوامل البيئية الخارجية، والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل في وضع الأهداف وتحديد الموارد، وكيفية الإستفادة منها.

فيما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن منظمات القطاع العام والخاص الأردني تقوم بتحليل البيئة الخارجية بمستوى متـدني. ودراسـة الخطيـب

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن مدراء الشركات لا يقومون بأخذ عناصـر البيئـة الخارجيـة بعـين الإعتبار عند القيام بالتخطيط الإستراتيجي، وهذا الإختلاف في النتيجة قد يعود إلى اختلاف عينـة الدراسة، حيث اشتملت في الدراسة الأولى على مدراء إدارة الموارد البشرية، وفي الثانية اشـتملت على مدراء شركات صناعة الأدوية.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجـال الرياضـي" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%) ، وهذا مؤشر إيجابي يدل على إهتمام الإتحادات الرياضية في الأردن بالإستفادة من الكفاءات العلمية واصحاب الخبرة في المجال الرياضي، بأخذ آرائهم ومقترحاتهم عند عملية التخطيط، ووضع الخطط الإستراتيجية، وهذا يؤدي إلى رفد هذه الإتحادات بمقترحات وأفكار جديدة، ومبدعة تؤدي بالنهاية إلـى إتخـاذ قرارات صائبة، ووضع خطط استراتيجية مبنية على آراء مختصين وإستشاريين في هذا المجال.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضـي ومتطلباتـه" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وبأهمية نسبية (٧٧,٠٠%)، وهذا يؤكد علـى دور الإعلام وأهميته في طرح القضايا الرياضية ذات الإهتمام بـشكل موضـوعي، لتـتم مناقـشتها والخروج بنتائج تعود بالفائدة على عمل هذه الإتحادات.

أما الفقرة التي نصت على " الظروف والمتغيرات الإقتصادية للمجتمع" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبأهمية نسبية (٧٣,٤٠%)، وهذا يعود إلى ارتباط الظـروف والعوامل الاقتصادية بعوامل دولية خارجة عن السيطرة، ولذلك يصعب على الإتحادات الرياضية التنبؤ بهذه المتغيرات واتجاهاتها، وبالتالي فأن هذه النتيجة منطقيـة لـصعوبة وتعقيـد الناحيـة الاقتصادية، وبالتالي فأن تحليل هذا المتغير بحاجة إلى خبراء اقتـصاديين علـى درايـة وعلـم بالشؤون الإقتصادية الدولية.

٥- تشير نتائج الدراسة أن محور الأهداف الإستراتيجية قد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حـسابي (٤,٠٨) وبأهمية نسبية (٨١,٦٠%) وبتقدير موافقة بدرجة عالية. وهذا يدل على أن الإتحـادات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرياضية الأردنية تضع أهدافاً إستراتيجية بعيدة المدى قابلة للتحقيق في ظل الإمكانـات الماديـة والبشرية المتوفرة لهذه الإتحادات، حيث أن هذه الأهداف تعد معياراً للأداء يتم من خلالها الحكـم على مدى نجاح الإتحادات في إدارتها، من خلال بيان مدى قربها أو بعدها عـن تحقيـق هـذه الأهداف.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في دراسة قشطة (٢٠٠٤) بأن مسؤولي الإتحادات الرياضية الفلسطينية لا يعلمون عن أهمية الأهداف الإستراتيجية للتخطيط لتلك الإتحـادات، حيـث ظهـر تناقض في إجابات أفراد عينة الدراسة حول وضوح الأهداف للمدربين والمـشرفين علـى هـذه الإتحادات. ويعزو الباحث هذا الإختلاف إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، حيـث أن دراسته أجريت في فلسطين، والإتحادات الرياضية تعمل وتمارس نشاطاتها في ظـل الإحـتلال، وهي تواجه صعوبات ومشكلات كثيرة، وأيضاً قد يرجع الإختلاف إلى إختلاف في نـوع العينـة حيث أنه في دراسته شملت رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية، وأيضاً رؤساء الأندية الرياضية، بينما في الدراسة الحالية اشتملت العينة على رؤساء وأعضاء مجـالس إدارات الإتحادات الرياضية فقط.

وأيضاً هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة أبي دولة وصالحية (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن منظمات القطاع العام والخاص الأردني تقوم بتحديد أهدافها وإستراتيجياتها بدرجة متدنية، وهـذا الإختلاف قد يعود إلى اختلاف طبيعة عينة الدراسة المبحوثة، حيث اشتملت في دراستهما علـى مدراء إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني ، كما أن الإختلاف قـد يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات المبحوثة.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " رؤية ورسالة الإتحاد الموضـوعة" المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%) ويفسر الباحث ذلك أنه بنـاء علـى رسـالة الإتحاد، تحدد الغايات الأساسية وتصاغ الأهداف الرئيسية، حيث تعتبر الرسالة دليلاً للإدارة مـن أجل تحديد الأهداف واشتقاقها من رسالة الإتحاد، وبالتالي كانت استجابات أفراد عينـة الدراسـة عالية على هذه الفقرة .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها" المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤,١٨) وبأهمية نسبية (٨٣,٦٠%)، حيث أن الأهداف الإستراتيجية يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس ومحددة بفترة زمنية لإنجازها، حيث أن الزمن في هذه الحالة قد يكون معياراً للأداء يتم الحكم من خلاله على مدى تحقيق هذه الأهداف.

أما الفقرة التي نصت على "الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%)، ولكنها ايضا حصلت على تقدير موافقة بدرجة عالية، حيث أن الأهداف يجب أن تنسجم مع الإمكانات المادية والبشرية لدى الإتحاد حتى تكون أهداف واقعية قابلة للتحقيق.

٦- تشير النتائج إلى أن محور الخطط والسياسات الإستراتيجية قد احتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبأهمية نسبية بلغت (٨١,٠٠%) وبذلك فهو يقع ضمن تقدير موافقة بدرجة عالية. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة أبو دولة وصالحية (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن المنظمات المبحوثة تقوم بتحديد سياساتها بدرجة متوسطة، وهذا الإختلاف قد يرجع إلى اختلاف عينة الدراسة حيث اشتملت في دراستهما على مدراء إدارة الموارد البشرية في القطاع العام والخاص الأردني.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبأهمية نسبية (٨٥,٠٠%) ، وهذا يدل على إنسجام الأهداف مع الخطط والسياسات والإجراءات المتبعة لتحقيقها، حيث يشير درويش (١٩٩٣) أن السياسات هي مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل، ومحددة سلفاً بمعرفة الإدارة العليا، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة في كافة القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. ويرى الباحث أن وضع خطة جيدة للإتحاد لتحقيق الأهداف يجب أن يشترك في إعدادها جميع الأفراد بحيث يشعرون أن هذه الخطة وليدة أفكارهم، فيتحمسون لها ويعملون على إنجاحها وبالتالي تتحقق الأهداف.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بينما جاءت الفقرة التي نصت على "برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بهـا تحقيـق الأهداف الموضوعة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وبأهمية نسبية (٨١,٠٠%)، ويـرى الباحث أنه لكي يكون التخطيط مبنياً على أساس صحيح ، يجب قبل الشروع في عملية التخطـيط الإلمام بكافة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بدقة، لكي تكون هذه الخطة ممكنة التنفيـذ علـى أرض الواقع، ويجب وضع برامج للتنفيذ وميزانيات تضمن نجاح الخطة في تحقيق أهدافها.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع نتائج دراسة قشطة (٢٠٠٤) والتـي أشـارت أن الإتحـادات الرياضية الفلسطينية يتم التخطيط فيها على أساس مراعاة الميزانيات المتوفرة بدرجة عالية. وهذا الإتفاق قد يرجع إلى تشابه العينة المبحوثة في الدراسـتين مـن رؤسـاء وأعـضاء الإتحـادات الرياضية، كما أن طبيعة العمل واحدة في الإتحادات الرياضية حتى مع اختلاف البيئة.

أما الفقرة التي نصت على " خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً" فقـد جـاءت فـي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%) ، وتقع هذه الفقـرة ضـمن تقدير موافقة بدرجة عالية، وهذا يدل حسب وجهة نظر أفـراد عينـة الدراسـة أن الإتحـادات الرياضية الأردنية تضع خطط طويلة المدى لأنشطتها المختلفة. ويرى الباحث أن وجـود خطـط طويلة المدى يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة. حيث يشير السيد (١٩٩٢) أن مـن فوائـد التخطيط طويل المدى أن يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ الفعلي للمؤسسة، من خـلال وضـع الخطط التشغيلية موضع التنفيذ الفعلي واتخاذ العديد من القرارات التي تكون متكاملة حالياً مع تلك التي تم اتخاذها في الماضي، والتي سوف يتم اتخاذها في المستقبل من خلال وجود سياسات ترشد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة قشطة (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن (٦٤%) من العينة أجمعوا على عدم وجود خطط طويلة المدى لأنشطة الإتحادات الرياضـية الفلـسطينية. ويـرى الباحث أن هذا الإختلاف قد يعود إلى اختلاف البيئة التـي أجريـت فيهـا الدراسـة، حيـث أن الإتحادات الرياضية الفلسطينية تعمل في ظل ظروف الإحتلال الاسرائيلي، وفي ظـل ظـروف صعبة تعيق وضع خطط طويلة المدى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

٧- تشير النتائج إلى أن محور الرقابة الإستراتيجية قد جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبأهمية نسبية (٧٩,٦٠%)، وبتقدير موافقة بدرجة عالية. أي أن الإتحادات الرياضية الأردنية تعمل في ظل نظام للرقابة الإستراتيجية للتأكد من مدى قدرة هذه الإتحادات على تحقيق الأهداف، حيث يشير الدوري (٢٠٠٥) إلى أهمية الرقابة الإستراتيجية في كونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة، أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وبأهمية نسبية (٨٠,٦٠%) حيث أن وضع المعايير تعتبر الخطوة الأولى في عملية الرقابة الإستراتيجية، وهذه المعايير يتم قياس الأداء من خلالها، وبيان مدى البعد أو القرب من هذه المعايير، ومن خلال الرقابة يتم تقييم مدى التقدم الذي تحقق في الإستراتيجية، ومدى الإلتزام بتنفيذ الأهداف التي تتضمنها، وما إذا كانت هناك معوقات تعترض عملية التنفيذ لإتخاذ الإجراء أو التصرف الصحيح قبل إهدار موارد الإتحادات.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " مراجعة وتقويم الأهداف بشكل دوري ومستمر" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وبأهمية نسبية (٨٠,٤٠%) ، فالأهداف الإستراتيجية للإتحادات يجب مراجعتها باستمرار، وتقويمها للتأكد من مناسبة هذه الأهداف ووضوحها وقابليتها للتحقيق، وفي حال كانت الأهداف غير واقعية ولا تتناسب مع قدرات المنظمة يتم تعديلها وتغييرها، وهذا لايمكن إكتشافه إلا عن طريق نظام للرقابة الإستراتيجية كفؤ وفعال، يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من دون هدر في الموارد والقدرات.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة قشطة (٢٠٠٤) بأن (٧٢%) من عينة الدراسة أجمعوا على عدم وجود تعديل لأهداف الإتحادات الرياضية الفلسطينية كل فترة زمنية حتى تتمشى مع متغيرات المجتمع الفلسطيني. وهذا قد يعود إلى ضعف فهم إدارة الإتحادات الرياضية الفلسطينية لأهمية مراجعة الأهداف وتقويمها بشكل مستمر وتعديلها، حتى تتماشى مع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المتغيرات السياسية والإقتصادية. حيث يؤكد المغربي (١٩٩٩) أن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منها، حيث أنها تساعد المؤسسة على وضع الأهداف وتعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.

أما الفقرة التي نصت على " تقويم أداء مجالس الإدارة العليا للإتحاد بشكل مستمر" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وبأهمية نسبية (٧٧,٨٠%)، ويرى الباحث أن الرقابة الإستراتيجية يجب أن تكون شاملة ومتكاملة لكافة الإدارات والأقسام في المنظمة، فيجب على الإدارة العليا أن تعمل على تقييم الأداء لأعضاء مجالس الإدارة، والعمل على إصلاح الأخطاء وتلافيها، بما يضمن في المحصلة عمل إداري متكامل قادر على تحقيق أفضل الإنجازات.

٨- يتبين من النتائج أن الأوساط الحسابية لمحور المعوقات قد تراوحت بين (٣,٤٢ – ٢,٦٢) وبأهمية نسبية تراوحت بين (٦٨,٤٠% - ٥٢,٤٠%) بينما جاء المتوسط الحسابي للمحور ككل (٢,٩٩) وبأهمية نسبية (٥٩,٨٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وبأهمية نسبية (٦٨,٤٠%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من مصري (٢٠٠٦) و أبي دولة وصالحية (٢٠٠٤) وأبي زيد (٢٠٠٣) و كريمدس (Kriemadis, 1997) بأن ضعف الموارد المالية وعدم كفايتها تعتبر من أهم المعوقات التي تعيق المنظمات عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي. ويرى الباحث أن الإتحادات الرياضية في الأردن واليمن تعاني من شح الموارد المالية، واعتمادها على مصادر تمويل محدودة، والتخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى تكلفة عالية، وبالتالي لا بد للإتحادات الرياضية أن تبحث عن مصادر تمويل مختلفة، بجانب الدعم الحكومي، لتستطيع وضع خطط إستراتيجية وتنفيذها على أرض الواقع.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " الإعتماد على نظام العمل التطـوعي فـي الإتحـادات الرياضية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبأهمية نسبية (٦٦,٦٠%) ، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت اليه نتائج دراسة ديفاين (Devine, 1992) بأن الإتحادات تستخدم التخطـيط الإستراتيجي بدرجة محدودة لأنها تعتمد على المتطوعين بشكل كبير.

أما الفقرة التي نصت على " عدم استقرار الأوضاع السياسية والإقتصادية في المنطقة" فقـد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وبأهمية نسبية (٥٢,٤٠%)، ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي يتأثر كثيراً ببيئة العمل الخارجية، ومنها الأوضاع السياسية والإقتصادية في الدولة وفي العالم، وبالتالي إذا كانت هذه العوامل غير مستقرة، فإن ذلك يعتبر من العوامل التـي تعيق الإتحادات الرياضية عن وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى. وهذه النتيجة تتفق مع نتـائج دراسة أبي زيد (٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن عدم استقرار الأوضاع السياسية والإقتـصادية فـي المنطقة تعد من أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

يتبين من الجدول (٢٨) أن تقديرات أفراد عينـة الدراسـة فـي الـيمن لواقـع التخطـيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية على محاور الدراسة تراوحـت بـين المتوسـطات الحسابية (٣,٨٠ – ٣,٠٢) وبأهمية نسبية من (٧٦,٠٠% - ٦٠,٤٠%) ، وتشير النتـائج إلـى حصول محور الرؤية والرسالة على المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (٣,٨٠) وبأهميـة نـسبية (٧٦,٠٠%) ، كما وحصل محور الأهداف الإستراتيجية على المرتبة الثانيـة بمتوسـط حـسابي (٣,٦١) وبأهمية نسبية (٧٢,٢٠%) ، وجاء في المرتبة الأخيرة محور تحليل البيئـة الخارجيـة للإتحاد بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وبأهمية نسبية (٦٠,٤٠%).

أما الأداة ككل فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة لواقع التخطـيط الإسـتراتيجي فـي الإتحادات الرياضية اليمنية بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وبأهمية نسبية (٦٥,٤٠%). وهـذه النتيجـة تتفق مع ما جاء في دراسة الغزالي (٢٠٠٠) التي أشارت إلى أن المؤسسات العامة الأردنية تقوم بممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أما المعوقات فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبأهمية نسبية (٦٧,٦٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة، وفيما يلي مناقشة نتائج كل محور على حدة.

١- تشير نتائج الدراسة أن محور الرؤية والرسالة قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبأهمية نسبية (٧٦,٠٠%) ، وبتقدير موافقة بدرجة عالية. وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا للإتحادات الرياضية اليمنية بامتلاك رؤية إستراتيجية تعبر عن طموحات وتطلعات الجمهور الرياضي في اليمن، وأيضا صياغة رسالة للإتحادات تتسم بالشمولية والعموم، وتكون واضحة ومفهومة لكل العاملين في الإتحاد، ويرى الباحث أن الرسالة هي نتاج للرؤية لما تتوقعه المنظمة، وما تريد أن تصل اليه مستقبلاً، وفي ضوء الرسالة تصاغ الأهداف التي تسعى الإتحادات إلى تحقيقها.

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة الفرحان والسكر(١٩٩٥) التي أشارت إلى غياب الرؤية الإستراتيجية التنموية الواضحة محددة المعالم للوزارات والمؤسسات العامة الأردنية التي شملتها الدراسة. كما تتعارض مع دراسة أبي دولة وصالحية (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن منظمات القطاع العام والخاص الأردني قيد الدراسة تقوم بتحديد رسالتها أو غايتها بدرجة ممارسة متدنية.

ويعزو الباحث هذا الإختلاف في النتائج إلى إختلاف العينة، حيث اشتملت في الدراسة الأولى على مدراء الإدارات العليا في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية، وفي الثانية مدراء إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني، بينما في هذه الدراسة تكونت العينة من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية. كما أن الإختلاف قد يرجع إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات، فمنظمات القطاع العام والخاص، والمؤسسات والشركات يختلف عن طبيعة عمل الإتحادات الرياضية.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " الصورة المرغوب تحقيقها للإتحاد محلياً وعربياً ودولياً" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبأهمية نسبية (٨٦,٦٠ %)، وهذه النتيجة تعكس أن لهذه الإتحادات فلسفة تقوم على تحقيق مراكز تنافسية عالية من أجل رفع سمعة البلد

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عالياً، والوصول بالرياضة اليمنية إلى مراكز متقدمة تلبي طموحات وتطلعات الجمهور الرياضي وبما يحقق لليمن مكانة وسمعة بين الدول في مختلف البطولات واللقاءات الرياضية.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للإتحـاد" علـى المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبأهمية نسبية (٨٠,٠٠%) ، فرؤية ورسالة الإتحاد تعبر عن الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية، وأي تغيير في رسالة المنظمة يؤدي إلـى تغييـر فـي الأهداف الإستراتيجية تبعاً للتغير الحاصل في الرسالة، كما أن من سمات الرسـالة الناجحـة أن تتطابق مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.

أما الفقرة التي نصت على "المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وبأهمية نسبية (٦٧,٤٠%)، ويرى الباحث أن الإهتمـام بالتطور العلمي والتكنولوجي الذي شهدته الرياضة، يجب أن يعطى الأولوية لما له من أهمية في الدفع بمسيرة المنتخبات الرياضية للأمام وتقدم الرياضة على كافـة المـستويات، إلا أن ضـعف الإمكانات المادية والبشرية تشكل عائقاً أمام هذه الإتحادات من إجراء البحوث العلمية، ومتابعـة التطور العلمي والتكنولوجي في ميدان الرياضة، حيث يحتاج الأمر إلى تكلفـة عاليـة وبـاحثين ومتخصصين في شتى جوانب العمل الرياضي، كما يتطلب الأمـر امـتلاك الثقافـة الرياضـية التنافسية التي تسعى دائماً إلى متابعة كل ما هو جديد في ميادين التدريب والإدارة .

٢- تشير نتائج الدراسة إلى أن محور التفكير الإستراتيجي قد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حـسابي (٣,٤٦) وبأهمية نسبية (٦٩,٢٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وبأهمية نسبية (٧٥,٠٠%)، ويرى الباحث أن الإتحادات الرياضية لكي تعمل علـى تطـوير العمـل الإداري والرقـي بمـستوى التفكيـر الإستراتيجي لدى قياداتها عليها أن تبادر دائماً إلى طرح أفكار ومقترحات جديدة، ممكنة التطبيـق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على أرض الواقع في ظل الظروف والإمكانات المتوفرة لهذه الإتحادات، وأن يتم دراسة هذه المقترحات بشكل موضوعي واختيار المناسب منها والذي يمكن تطبيقه .

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " إيجاد الحلول الخاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسبة لحلها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وبأهمية نسبية (٧٢,٠٠%)، ويرى الباحث أن الإتحادات الرياضية تواجهها العديد من العقبات والمشكلات التي تتطلب دراسات عن حجمها وأسبابها، ومن ثم طرح حلول عملية لهذه المشكلات، للتخفيف منها وعلاجها. حيث يؤكد محمد (٢٠٠٥) في دراسته أن الإتحاد اليمني لكرة القدم تواجهه مشكلات عالية في المجالات (الادارية ، والفنية، والإمكانات، والناحية المالية، وفي المجال الصحي، والمجال النفسي).

أما الفقرة التي نصت على " تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وبأهمية نسبية (٦١,٢٠%)، وهذا يرجع في نظر الباحث إلى ضعف المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي لدى القيادات في الإتحادات الرياضية اليمنية، على الرغم من قدرتها على صياغة رؤية ورسالة تعبر عن آمال وطموحات الإتحادات الرياضية كما يرى أفراد عينة الدراسة، كما يرى الباحث أن التحليل البيئي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للإتحاد يعزز المعرفة بإتجاهات هذه العوامل والمتغيرات، ومن ثم وضع إستراتيجية تمكن الإتحادات من استثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة وتجنب المخاطر، وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة جوانب القصور والضعف، لتتمكن الإتحادات من السير نحو تحقيق الإنجازات كما خطط لها.

٣- تشير نتائج الدراسة إلى حصول محور تحليل البيئة الداخلية للإتحاد على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٢٩) وبأهمية نسبية (٦٥,٨٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة أبي دولة وصالحية (٢٠٠٤) بأن المنظمات المبحوثة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية بدرجة متوسطة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وبأهمية نسبية (٧٠,٨٠%) وهذا قد يعود في رأي الباحث إلى إهتمام الإتحادات الرياضية بالمنتخبات الوطنية وطموحها في تحقيق نتائج متميزة في مختلف المشاركات العربية والإقليمية والدولية، لأن نجاح المنتخبات في تحقيق نتائج إيجابية ينعكس بدوره على القيادات الرياضية في الإتحادات، ولهذا فهذه القيادات تهتم بإحتياجات اللاعبين وإعدادهم لمختلف البطولات.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وبأهمية نسبية (٧٠,٤٠%)، وهذا يبين مدى حرص الإتحادات على تقييم موقفها المالي عند القيام بعملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات، بحيث تتناسب البرامج والخطط الموضوعة مع الميزانيات المتوفرة لها، كما أن الإتحادات بهذا التحليل تتعرف على إمكاناتها المالية المتاحة، والمتوقع الحصول عليها، وتحاول استثمارها واستخدامها بشكل يضمن تحقيق أفضل استفادة ممكنة.

أما الفقرة التي نصت على " نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية" فقد احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وبأهمية نسبية (٥٩,٦٠%)، ويعزو الباحث قلة الإهتمام بالبحث العلمي في المجالات الرياضية في اليمن إلى حداثة كليات التربية الرياضية، وقلة المختصين في هذا المجال، وخصوصاً ذوي الشهادات العليا في التربية الرياضية، كما أن ندرة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية في قيادة الإتحادات، يجعل من هذه القيادات لا تعير البحث العلمي ونتائجه الإهتمام الكافي.

٤- تشير نتائج الدراسة إلى حصول محور تحليل البيئة الخارجية للإتحاد على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وبأهمية نسبية (٦٠,٤٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة. ويرى الباحث أن هذا مؤشر سلبي لممارسة التخطيط الإستراتيجي، لأن التخطيط الإستراتيجي يركز وبشكل كبير على أهمية دراسة التغيرات البيئية المختلفة، وهذا يشير إلى أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية لا تزال في مراحل النضوج الأولى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " الظروف والمتغيرات الاقتـصادية للمجتمـع" علـى المرتبة الأولى، بمتوسط حـسابي (٣,٣٨) وبأهميـة نـسبية (٦٧,٦٠%)، حيـث أن الظـروف الإقتصادية للبلد يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار لما لها من أهمية، حيث تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الخطة الإستراتيجية الموضوعة لهذه الإتحادات.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وبأهمية نسبية (٦٥,٠٠%)، وهذا يدل علـى قلـة الإهتمام بأخذ آراء أصحاب الخبرة والإستشاريين وذوي الاختصاص في الإدارة الرياضية عنـد إعداد وصياغة الإستراتيجيات، وأهمية دورهم في إعداد خطط تكون قابلة للتنفيـذ، وقـد يرجـع إغفال دور أصحاب الخبرات والكفاءات إلى ندرة وجود مختصين في الإدارة الرياضية في قيـادة الإتحادات الرياضية تكون مدركة لأهمية تواجد خبراء وإستشاريين يتم الإستعانة بهم عند صياغة وإعداد الخطط الإستراتيجية.

أما الفقرة التي نصت على " علاقة الشركات الراعية والممولين مع الإتحاد " فقد جاءت فـي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٨) وبأهمية نسبية (٤٧,٦٠%) ويأتي تقـدير هـذه الفقـرة بدرجة موافقة ضعيفة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام إدارة الإتحادات بالتعاقد مـع شركات ترعى بطولات الإتحادات المختلفة، وتمول نشاطاتها، وهذا يرجع إلى غيـاب التـسويق الرياضي للبطولات، والأحداث الرياضية الهامة، وبالتالي هذا يؤدي إلى غياب أحد أهم المـوارد المالية التي يمكن أن تحصل عليها الإتحادات الرياضية وهي التمويل من الشركات التي يمكن أن تتبنى وترعى الفرق والمنتخبات والبطولات الرياضية، وتساهم في دعم هذه الفـرق والمنتخبـات بأموال تساهم في تحسين الوضع المالي للإتحادات الرياضية.

٥- تشير نتائج الدراسة إلى حصول محور الأهداف الإستراتيجية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦١) وبأهمية نسبية (٧٢,٢٠%) وبتقدير موافقة بدرجة عالية. وهذه النتيجة تشير إلى حرص الإدارة العليا في الإتحادات الرياضية اليمنية على تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تنـسجم مـع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

رؤية ورسالة هذه الإتحادات، وتتناسب مع الإمكانات المتاحة، وتكون قابلة للتطبيـق فـي ظـل الموارد المتاحة سواء أكانت مادية أم بشرية.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " النتائج التي يرغب الإتحاد في الوصول إليهـا" علـى المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وبأهمية نسبية (٨٠,٨٠%)، حيث تعتبر الأهداف معياراً للأداء يتم من خلالها الحكم على نجاح هذه الإتحادات أو فشلها، ويرى الباحث أن الأهداف هـي العنصر الأساسي التي تقوم عليه العملية التخطيطية، لأن العملية الإدارية قامت أساساً لتعمل مـن أجل تحقيق الأهداف، من خلال رسم سياسات العمل الإداري، والإجـراءات والبـرامج الزمنيـة وتوفير كافة الإمكانات لتحقيق هذه الأهداف.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧١) وبأهمية نسبية (٧٤,٢٠%)، وهذه إجابة منطقية من قبـل أفـراد عينـة الدراسة، حيث أن الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة يجب أن تكون منسجمة مع رؤيـة ورسـالة الإتحاد، حيث أن الإتحادات الرياضية بعد أن تنتهي من صياغة الرسالة، تبدأ بوضـع الأهـداف الإستراتيجية التي هي أساس التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي ينطوي أولاً على قيام الإتحادات بوضع الأهداف المرغوبة، ثم تحديد أساليب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

اما الفقرة التي نصت على "الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة" فقـد احتلـت المرتبـة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٣١) وبأهمية نسبية (٦٦,٢٠%)، وهذا قد يرجع في نظـر الباحـث إلى ضعف في مقدرة الإداريين على وضع الأهداف التي تتناسب مع الإمكانات المادية والبـشرية والتي يمكن تحقيقها، حيث أن الأهداف الإستراتيجية يجب أن لا تكون حبـراً علـى ورق فقـط وليس المهم أن تكون الأهداف مثالية، وهي في الواقع خيالية وبعيدة عن الواقع، بل يرى الباحـث أن الأهداف كلما كانت سهلة وبسيطة وواضحة لكل العاملين، وكلما كانت تتوافـق مـع قـدرات الإتحاد المادية والبشرية، كلما أمكن تحقيقها على أرض الواقع. وهذا ما يؤكده شـرف (١٩٩٧) بأن الهدف هو المعيار الذي يستخدم في عمليات المتابعة والتقويم، لذلك يجب أن تكون الأهـداف واقعية وواضحة ومحددة، حيث أنه في حالة عدم وضوح الهدف، أو واقعيته ينتج عن ذلك فـشل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عملية التخطيط بالكامل، وتصبح عملية غير مثمرة، وفي نفس الوقت تتعثـر العمليـة الإداريـة بالكامل وتصبح غير ذات قيمة.

٦- تشير نتائج الدراسة إلى حصول محور الخطط والسياسات على المرتبة الثالثة بمتوسـط حـسابي (٣,٥٥) وبأهمية نسبية (٧١,٠٠%) وبتقدير موافقة بدرجة عالية. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة أبي دولة وصالحية (٢٠٠٤) التي أشارت إلى أن المنظمات المبحوثة تقوم بتحديد سياساتها بدرجة متوسطة، وهذا الإختلاف قد يرجع إلى إختلاف عينة الدراسة، كما أن الإختلاف قد يعـود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيـسية والفرعية" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبأهميـة نـسبية (٧٧,٤٠%) حيـث تعكس الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات الإتحادات في الأمد الطويل، وفي هذا الصدد يـشير طه (٢٠٠٧) أن السياسات خطط مستديمة، تقدم النهج أو الإطار المرشد للعاملين في المنظمة في عمليات اتخاذ القرارات والتصرفات المختلفة، وهي إحدى وسائل تحقيق الغايات والأهـداف، أي هي المنهج التي تسير عليه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " خطط مبنية على رسالة الإتحاد وأهدافه" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبأهمية نسبية (٧٣,٠٠%)، فالخطط الإستراتيجية ترتبط بـصفة أساسية بالمستويات الإدارية العليا، والإدارة العليا هي التي تقوم بصياغة رؤية ورسـالة الإتحـاد وبالتالي فهي مرتبطة برسالة الإتحاد، والخطة تم وضعها لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنيـة معينة.

أما الفقرة التي نصت على " خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً" فقد احتلت المرتبـة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبأهمية نسبية (٦٧,٠٠%)، ويعزو الباحث ذلك إلـى ضـعف المعرفة بالتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الإتحادات الرياضية اليمنية، وكذلك إلى ندرة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية في قيادات الإتحادات، وكذلك إلى عدم وجود معايير يـتم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على أساسها اختيار الهيئة الادارية للإتحادات. حيث يشير محمد (٢٠٠٥) إلى عدم وجود أسـس ومعايير يتم على أساسها اختيار الهيئة الإدارية العليا للإتحاد اليمني لكرة القـدم، وإلـى تـدخل الواسطة والمحسوبية في عملية الإختيار والتعيين. وهذا يفسر ضعف القيادات الإدارية على وضع خطط طويلة الأمد لهذه الإتحادات، حيث أنه في غياب الخبرة العملية والتخصصية فـي العمـل يصبح العمل الإداري قائم على الإجتهادات الشخصية والقرارات الفردية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة قشطة (٢٠٠٤) التي أشارت إلى عدم وجود خطط طويلة المدى لنشاط الإتحاد الرياضي الفلسطيني. ويفسر الباحث تطابق النتائج بأن الإتحادات الرياضـية في اليمن وفلسطين تواجهان مشكلات مشتركة، تتمثل في قلة الموارد والإمكانات المتاحـة لهـذه الإتحادات، وإلى قلة المختصين في الإدارة الرياضية الذين يتولون مناصب قياديـة مهمـة فـي الإتحادات الرياضية، إلى جانب أن الإتحادات الرياضية الفلسطينية بجانب ذلك تعاني من ظروف الإحتلال، والذي يمثل عائقاً أمام وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى لهذه الإتحادات، حيـث أن ملامح المستقبل غير واضحة المعالم، مما يجعل من الصعب التنبؤ بالظروف والمتغيـرات التـي ستحدث في المستقبل.

٧- تشير نتائج الدراسة إلى حصول محور الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء على المرتبة الخامـسة بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وبأهمية نسبية (٦٦,٤٠%) وبتقدير موافقة بدرجـة متوسـطة. وهـذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الغزالي (٢٠٠٠) التي أشارت إلى أن المؤسسات العامـة الأردنيـة تقوم بوضع نظام رسمي للرقابة على الأداء لاستخدامه عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث كان تقدير هذا المحور موافقة بدرجة متوسطة. ويرى الباحث أنه لا بد من توفر نظام رسمي للرقابة على الأداء من أجل ضمان تنفيذ ومتابعة الخطط الإستراتيجية.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " تقويم أداء مجالس الإدارة العليا للإتحاد بشكل مـستمر" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وبأهمية نسبية (٧٠,٠٠%)، حيث أن عملية الرقابة الإستراتيجية هي عملية شاملة ومتكاملة، بحيث يجب أن تشمل المنظمة بكل ما تحتوية من أقـسام وإدارات مختلفة، والإدارة العليا هي رأس الهرم الإداري في المنظمة وهي التـي تقـوم بوضـع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الخطط والسياسات الإستراتيجية والأهداف، وبالتالي يجب أن تخضع للرقابة والتقييم المستمر، لأن الرقابة الإستراتيجية هي عملية يتم من خلالها مقارنة الأداء الإداري بالمعايير والكشف عـن أي إنحرافات وأسبابها وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

بينما حصلت الفقرة التي نصت على " تقويم الأداء من منطلق النتائج التي تم إنجازها" علـى المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبأهمية نسبية (٦٧,٦٠%)، وهذا يبـين أهميـة وجـود معايير يتم مقارنة الأداء بها، وبيان مدى القرب أو البعد عن تحقيق الأهداف، وبالتالي يتم اتخـاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة جوانب القصور في الخطة. حيث يشير القطامين (١٩٩٦) أن عملية الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة، وبذلك تـزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية، لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الـضرورية إذا تطلب الأمر ذلك.

أما الفقرة التي نصت على " مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره " فقـد حـصلت علـى المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وبأهمية نسبية (٥٩,٦٠%)، وهذه النتيجة تـدل علـى جمود في نظام الرقابة الإدارية في اليمن، حيث أن المشكلة قد تكون في نظام الرقابة نفسه بحيث لا يكون ملائماً لهذه العملية، وبالتالي فهو بحاجة إلى مراجعة مستمرة وتطوير.

٨- يتبين من النتائج أن المعوقات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٣ – ٢,٧٩) وبأهمية نسبية تراوحت بين (٧٦,٦٠% - ٥٥,٨٠%) بينما جاء المتوسط الحسابي الكلي (٣,٣٨) وبأهمية نسبية (٦٧,٦٠%) وبتقدير موافقة بدرجة متوسطة. وهذا يبين أن الإتحادات الرياضية في اليمن تواجه العديد من المعوقات تحول دون تبني تخطيط إستراتيجي متكامل.

وقد حصلت الفقرة التي نصت على " نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد" علـى المرتبـة الأولى، بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وبأهمية نسبية (٧٦,٦٠%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من مصري (٢٠٠٦) و أبي دولة وصـالحية (٢٠٠٤) وأبـي زيـد (٢٠٠٣) و كريمـدس

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(Kriemadis, 1997) التي أشارت إلى أن ضعف الموارد المالية، وعدم كفايتها تعتبر من أهـم المعوقات التي تعيق المنظمات عن ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

ويرى الباحث أن ضعف الموارد المالية اللازمة للإتحادات الرياضـية، واعتمادهـا بـشكل أساسي على الدعم الحكومي ممثلاً بوزارة الشباب والرياضة اليمنية، يمثل معـضلة أمـام هـذه الإتحادات، وتعيقها عن تبني استراتيجيات، تعمل على تطوير هذه الإتحادات والنهوض بها نحـو التقدم وتحقيق الإنجازات. كما أن اتحاد كرة القدم اليمني رغم الدعم الكبير الذي يتلقـاه مقارنـة بالإتحادات الرياضية الأخرى، فهو يعاني من نقص في موارده المالية، وهذا مـا أكـده محمـد (٢٠٠٥) في دراسته بأن اتحاد كرة القدم اليمني يواجه مشكلات بدرجة عالية في المجال المـالي وفي الإمكانات. وبالتالي يجب على الإدارة العليا في الإتحادات الرياضية اليمنيـة البحـث عـن مصادر تمويل، وموارد لهذه الإتحادات تتمثل في التمويل من قبل شركات ترعى الألعاب والفرق الرياضية، وفتح باب المجال للإستثمار في المجال الرياضي من قبل القطاع الخاص.

بينما احتلت الفقرة التي نصت على " الإعتماد على نظام العمل التطـوعي فـي الإتحـادات الرياضية" على المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبأهمية نسبية (٧٣,٠٠%)، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت اليه نتائج دراسة ديفاين (Devine, 1992) بأن الإتحادات لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية لأنها تعتمد على المتطوعين بشكل كبير.

أما الفقرة التي نصت على " معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير) " فقد حصلت علـى المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وبأهمية نسبية (٥٥,٨٠%)، وهذا مؤشر إيجـابي فـي نظر الباحث حيث أن تبني مفهوم إداري حديث كالتخطيط الإستراتيجي لا يمثل هاجس أو خـوف لدى الإداريين، لان المستقبل والتحولات الإقتصادية والسياسية والإجتماعيـة المحليـة والعربيـة والعالمية تتطلب نوعاً جديداً من الإدارة في الإتحادات الرياضية، وقدرة أكبـر علـى مواجهـة التغيرات، والتخطيط الإستراتيجي يعتبر المفهوم الأكثر مناسبة للإتحادات الرياضـية، للمحافظـة على قدرتها على البقاء والنمو في مواجهة المنافسة المتزايدة على المستوى العالمي، حيث تـشير كثير من الدراسات مثل دراسة النجار (٢٠٠١) و الغزالي (٢٠٠١) ودراسـة ويلـي و شـيرلي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

(Willi & Shirley, 1997) إلى أن الشركات التي تتبع إستراتيجية واضحة تكون نتائج أدائهـا أفضل من الشركات التي لا تتبع التخطيط الإستراتيجي.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

يتضح من الجدول (٢٩) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عنـد مـستوى الدلالـة الإحـصائية ($\propto$ = ٠,٠٥) على جميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الدولة، وذلك لصالح تقـديرات الإتحـادات الرياضية الأردنية، ما عدا محور المعوقات، فقد كانت الفـروق لـصالح تقـديرات الإتحـادات الرياضية اليمنية.

وهذه النتيجة تشير إلى أن الإتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الإستراتيجي بجميع خطواته التي تضمنتها هذه الدراسة بصورة أكبر من الإتحادات الرياضية اليمنية. ويعزو الباحـث هذه النتيجة للأسباب التالية:

- المؤهل العلمي: حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضـية الأردنيـة الـذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) فما دون (٨٢%) والذين يحملون شهادة الماجستير والدكتوراة (١٨%) مقارنة بأفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية اليمنية الـذين يحملـون الـشهادة الجامعيـة الأولـى (بكـالوريوس) فمـا دون (٩٠%) والـذين يحملـون شـهادة الماجستيروالدكتوراة (١٠%). وهذه النتيجة تشير إلى فروقات واضحة في حملة الشهادة العلميـة العليا (الماجستير والدكتوراة) لصالح الإتحادات الرياضية الأردنية، وبالتالي فـأن افـراد عينـة الدراسة في الإتحادات الرياضية الأردنية مؤهلين علمياً بشكل أعلى من افراد عينة الدراسة فـي الإتحادات الرياضية اليمنية، الأمر الذي إنعكس بدوره على درجة ممارسـة أفـضل للتخطـيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية، مقارنة بالإتحادات الرياضية اليمينة، وهذا يتفق مع ما أشار اليه النجار (٢٠٠١) إلى أن ضعف المستوى التعليمي للمديرين يـؤدي إلـى إسـتيعاب وتطبيق أقل لمفهوم التخطيط الإستراتيجي. ويرى الباحث أن الفروق فـي المـستوى التعليمـي لرؤساء وأعضاء مجالس إدارات الإتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن يؤثر في ممارسة التخطيط الإستراتيجي بصيغته المتكاملة، وإدراك إنعكاساته على المؤسـسات الرياضـية، إذ أن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التخطيط الإستراتيجي مفهوم إداري حديث يتطلب إداريين مؤهلين ومتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والإدارة الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب رفد الإتحادات الرياضية بالمتخصصين، بالإضافة إلى رفع المستوى الإداري للإداريين في الإتحادات الرياضية من خلال عقد الدورات التدريبية في التخطيط الإستراتيجي. وهذه النتيجة قد تعد عاملاً دافعاً للإتحادات الرياضية في كلا البلدين للإهتمام بتحسين أداء الإتحادات من خلال إعتماد وتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

- الخبرة العملية: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية الأردنية الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات (١٦%)، و من ٥ – ١٠ سنوات (٢٦%)، والذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات (٥٨%)، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية اليمنية الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات (٣٣%)، ومن ٥ – ١٠ سنوات (٢٣%)، والذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات (٤٤%). وهذه النتيجة تشير إلى أن افراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية الأردنية لديهم خبرة إدارية أكبر من أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية اليمنية، لذلك قد تكون الخبرة أحد الأسباب التي أدت إلى تدني ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية اليمنية مقارنة بالإتحادات الرياضية الأردنية. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة النجار (٢٠٠١) التي أشارت إلى أن الخبرة العملية المتواضعة لدى المديرين تؤدي إلى ممارسة متدنية للتخطيط الإستراتيجي. كما ويرى الباحث أن ضعف مستوى الخبرة العملية للإداريين في الإتحادات الرياضية، تجعلهم أقل إهتمام ومشاركة وقدرة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي الأمر الذي يجعلهم أكثر إهتماماً بالحاضر، مقارنة بمستوى إهتمامهم بالمستقبل.

- قلة وجود متخصصين في التربية الرياضية في الإتحادات الرياضية اليمنية مقارنة بالإتحادات الرياضية الأردنية، وذلك لحداثة كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن، مقارنة بكليات التربية الرياضية في الأردن، حيث يرجع تأسيس كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية إلى عام ١٩٧٩م وتتضمن برامج مستوى الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراة)، مقارنة بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن التي تخرج طلبة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، إضافة إلى شح الدراسات والأبحاث العلمية في اليمن في المجال الرياضي، مقارنة بالأردن التي تزخر مكتباتها بالمئات من الأبحاث والدراسات العلمية في مجالات مختلفة في التربية الرياضية،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إضافة إلى أن الإداريين في الإتحادات الرياضية اليمنية من غير المتخصصين في التربية الرياضية، فمن المتوقع كما يرى الباحث أن لهذه الأسباب مجتمعة أثر في ممارسة الإتحادات الرياضية الأردنية للتخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل من الإتحادات الرياضية اليمنية.

أما بالنسبة لمحور المعوقات فقد تبين من خلال النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في معوقات التخطيط الإستراتيجي لصالح الإتحادات الرياضية اليمنية. وهذه النتيجة تدل على أن الإتحادات الرياضية اليمنية تواجه العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي بشكل كامل، وهذه المعوقات حسب ما أظهرت نتائج الدراسة تمثلت بنقص الموارد المالية اللازمة للإتحادات، والإعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية ومحدودية المشاركة في البطولات العربية، والإقليمية، والدولية، وضعف نظام الحوافز المقدمة للعاملين، وغيرها من المعوقات التي تحتاج إلى إيجاد حلول للحد منها وتلافيها في المستقبل.الأمر الذي يشير إلى أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي المناسب لتسهيل عملية التغلب على المعوقات.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

يبين الجدول رقم (٣٣) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝=٠,٠٥) على جميع محاور واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية تبعاً لمتغيرات: الخبرة، والمؤهل العلمي، ما عدا متغير نوع الإتحاد، حيث ظهرت الفروق في محور تحليل البيئة الداخلية للإتحاد، ومحور الأهداف الإستراتيجية، ولصالح الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية.

ويعزو الباحث عدم وجود الفروق فيما يتعلق بالخبرة والمؤهل العلمي، إلى أن أفراد عينة الدراسة في الإتحادات الرياضية الأردنية وبغض النظر عن سنوات خبرتهم الإدارية ومؤهلاتهم العلمية لديهم نفس الإجابات إلى حد كبير على جميع محاور وفقرات الدراسة، وهذا يدل على إتفاق أفراد عينة الدراسة في الآراء، وفي الإستجابات على فقرات الإستبيان، أي أن لديهم نفس المفهوم فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وخطواته التي تضمنتها هذه الدراسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أما بالنسبة لمتغير نوع الإتحاد فقد أظهرت النتائج أن الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الفردية تقوم بتحليل بيئتها الداخلية وأهدافها الإستراتيجية بدرجة أكبر من الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية، ويفسر الباحث ذلك بأنه قد يكون من السهل تحليل البيئة الداخلية للإتحادات الفردية نظراً لصغر حجم الإدارة، وقلة عدد اللاعبين، كما أنه قد يكون أيضاً من السهل جمع البيانات والمعلومات، ومتابعة وتقييم الأداء للاعبين، كما أن هذا قد يؤدي إلى مشاركة أفضل لأعضاء الإتحادات في المناقشات واتخاذ القرارات، وهذا ربما أدى إلى التفاوت في القدرة على تحليل البيئة الداخلية، ووضع الأهداف الإستراتيجية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس:

يبين الجدول رقم (٣٧) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝=٠,٠٥) على جميع محاور واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية تعزى لمتغيرات: الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع الإتحاد، ما عدا متغير نوع الإتحاد حيث ظهرت الفروق في محور الرؤية والرسالة، ولصالح الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية.

وهذه النتيجة تدل وبشكل إيجابي أن الإتحادات الرياضية للألعاب الفردية في اليمن تتفوق على الإتحادات الجماعية في صياغتها لكل من الرؤية والرسالة. وهذه النتيجة قد تفسر الإخفاقات المتكررة للإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في اليمن في تحقيق إنجازات على المستوى العربي والإقليمي والدولي، وفي المقابل نجاح الإتحادات الفردية في تحقيق إنجازات عربية وآسيوية، حيث أن فشل بعض المنظمات قد يرجع إلى عدم قدرتها على تحديد للفكر الفلسفي الذي يوضح رسالتها، ويبين المغزى من وراء نشاطها، جنباً إلى جنب مع امتلاكها الإدارة القوية وصنع القرار، وتحديد وتنفيذ الإستراتيجيات كما أشار الشامي (٢٠٠١) بأن المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها المهمة من دون امتلاكها لرؤية واضحة المعالم، شفافة وطموحة، إلى جانب امتلاكها للإدارة القوية في العمل وصنع القرار، وتحديد وتنفيذ إستراتيجيات إستثنائية لتجسيد هذه الرؤية الإستراتيجية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كما يتبين من الجدول (٣٧) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في محور التفكيـر الإسـتراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليـا). ويفسر الباحث ذلك بأن الإداريين من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراة) يمتلكون قدرة على التفكير الإستراتيجي بصورة أكبر من ذوي الشهادات الدنيا (البكالوريوس فما دون)، ويكون لديهم بعد نظر، ورؤية للمستقبل، ويعتمدون في تحليلهم للأمور على معلومات ومعطيات واقعيـة مستقاة من البحث العلمي والدراسات، وليست نتيجة الإجتهادات الشخصية، حيـث أن إعـدادهم العلمي يجعلهم يمتلكون قدرة أكبر في التخطيط والتفكير، ووضع الأهداف، وفي تحليل البيانـات وجمعها ووضع الحلول، وأيضاً متابعة المفاهيم الإدارية الحديثة، والتطـورات العلميـة، وآخـر المستجدات والأبحاث والدراسات، وبالتالي فهم يتمتعون بكفاءة إدارية وقدرة على إتخاذ القـرار، ووضع الخطط الإستراتيجية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

اولاً الإستنتاجات:

ثانياً التوصيات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أولا الإستنتاجات:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبعد تحليل البيانات ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى الإستنتاجات التالية:

١- الإتحادات الرياضية الأردنية لديها ممارسة للتخطيط الإستراتيجي بمستوى عالي على جميع محاور الدراسة، فيما تواجه معوقات بدرجة متوسطة.

٢- الإتحادات الرياضية اليمنية لديها ممارسة للتخطيط الإستراتيجي بمستوى متوسط على جميع محاور الدراسة، بإستثناء محاور (الرؤية والرسالة، الأهداف الإستراتيجية، الخطط والسياسات الإستراتيجية) فكانت بمستوى عالي، فيما تواجه معوقات بمستوى متوسط.

٣- الإتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الإستراتيجي بصورة أكبر من الإتحادات الرياضية اليمنية على جميع محاور الدراسة، بينما تواجه الإتحادات الرياضية اليمنية معوقات بدرجة أكبر من الإتحادات الرياضية الأردنية.

٤- ليس لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي تأثير على واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية الأردنية .

٥- الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الفردية تقوم بتحليل بيئتها الداخلية، وتحديد أهدافها الإسترتيجية بصورة أكبر من الإتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية.

٦- ليس لمتغير الخبرة، وعمر الإتحاد تأثير على واقع التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية اليمنية.

٧- تمارس الإتحادات الرياضية الأردنية التخطيط الإستراتيجي في ظل نظام للرقابة الإستراتيجية بمستوى أعلى من الإتحادات الرياضية اليمينة.

٨- تفوق ذوي المؤهل العلمي العالي (الماجستير والدكتوراة) في محور التفكير الإستراتيجي على ذوي المؤهل العلمي الأقل (البكالوريوس فما دون) في اليمن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانيا التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

١- تعزيز إستخدام التخطيط الإستراتيجي في الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية، كأسلوب إداري حديث، يساعد الإتحادات الرياضية على التأقلم مـع متغيـرات البيئـة الداخليـة والخارجية، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة على كافة المستويات، وفي ظل محدودية الإمكانات المادية والبشرية.

٢- رصد المخصصات المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، الذي يعد مكلفاً من حيث المال والوقت، وذلك لتحفيز فرق العمل على بذل الجهود، ولتأمين كافة الوسائل اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، في الإتحادات الرياضية الأردنية واليمنية.

٣- العمل على إستقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة بالتخطيط الإسـتراتيجي، لتوضـيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأهميته، والفائدة من استخدامه للإداريين فـي الإتحـادات الرياضية اليمنية .

٤- حث الإتحادات الرياضية اليمنية على الإستفادة من التجربة الأردنية في إدارة الإتحـادات الرياضية، وتبادل المعلومات والخبرات في مختلف مجالات العمل الإداري.

٥- البحث عن حلول لكافة المعوقات والمشكلات التي تواجه الإتحادات الرياضـية الأردنيـة واليمنية التي تقف عائقاً أمام ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

٦- ضرورة الإهتمام بتحليل العوامل البيئية الداخليـة والخارجيـة عنـد القيـام بـالتخطيط الإستراتيجي، للوقوف على كافة المستجدات، وضبط كافة المتغيرات.

٧- تأهيل الإداريين في الإتحادات الرياضية عن طريق عقد دورات تدريبية وورشات عمـل وتكثيف المهارات التدريبية للإداريين في مجال التخطيط الإستراتيجي، ووضع الخطـط الإستراتيجية، بهدف تحفيز ونشر الفكر الإستراتيجي لدى القادة في الإتحادات الرياضية.

٨- إجراء الدراسات المقارنة في التخطيط الإستراتيجي تشمل كافة المؤسسات الرياضية فـي الأردن واليمن ودول عربية أخرى.

٩- تطبيق النموذج المقترح في الدراسة في المؤسسات الرياضية المختلفـة، والعمـل علـى إشتقاق وتطوير نماذج إدارية أخرى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة المراجع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع

أولاً المراجع العربية:

أبو الهيجاء، شيرين أحمد (٢٠٠٦)، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية**. أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠)، **التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية،** الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو دولة، جمال داوود و صالحية، لؤي محمد (٢٠٠٤)، **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

أبو زيد، ذياب محمود (٢٠٠٣)، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص،** رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو قحف، عبد السلام (١٩٩٢)، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية،** الإسكندرية: الدار الجامعية.

أيوب، ناديا حبيب (١٩٩٧)، **ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنظمة**. مجلة الإدارة العامة. المجلد السابع والثلاثون. العدد الثالث.

بلوم، بنيامين، وآخرون (١٩٨٣)، **تقييم الطالب التجميعي والتكويني،** ترجمة محمد أمين المفتي، القاهرة. ص ١٢٦.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، **التخطيط الإستراتيجي. هل يخلو المستقبل من المخاطر؟**. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤)، **الإدارة الإستراتيجية، المبادىء والأدوات،** القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٢)، **إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسـة داخـل الفصل والمدرسة،** (ط١)، القاهرة: دار الفكر العربي.

الحسيني، فلاح عداي (٢٠٠٠)، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها – مداخلها- عملياتهـا المعاصرة،** (ط١)، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

حمامي، يوسف و الشيخ، فؤاد (١٩٩٥)، التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مـديري شركات الأعمال الأردنية، **مؤتة للبحوث والدراسات،** المجلد العاشر، العدد ٦.

الخالدي، غايد محمد (٢٠٠٣)، **المشكلات التي تواجه التخطيط الرياضي من وجهة نظر الإتحادات الرياضية في دولة الكويت،** رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعـة الأردنيـة، عمان، الأردن.

الخطيب، صالح فهد (٢٠٠٣)، **التخطـيط الإسـتراتيجي والأداء المؤسـسي،** رسـالة ماجستير الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

درويش، عبد الكريم (١٩٩٣)، **أصول الإدارة العامة،** القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية.

الدوري، زكريا مطلك (٢٠٠٥)، **الإدارة الإسـتراتيجية، مفـاهيم وعمليـات وحـالات دراسية،** عمان: اليازوري للنشر.

الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤)، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافـسة،** عمـان: دار وائل للنشر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الركابي، كاظم نزار عطيه (١٩٨٩)، **الإدارة الإستراتيجية واثرها في نجـاح الإعـلام العراقي الخارجي،** رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥)، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، عمان، دار وائل للنشر.

سعادة، نايف عبد الرحمن (٢٠٠٦)، **التفكير الاستراتيجي لدى القيادات في الإتحـادات الرياضية الأردنية وعلاقته باتخاذ القرار،** أطروحة دكتـوراة (غيـر منـشورة)، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

السيد، إسماعيل محمد (١٩٩٢)، **الإدارة الإستراتيجية،** الإسكندرية: الدار الجامعية.

السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠١)، **الإدارة الإسـتراتيجية، مفـاهيم وحـالات تطبيقيـة،** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الشامي، لبنان هاتف و ربابعة، غازي و الزعبي، خالد يوسف (٢٠٠١)، **أسـس الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية،** إربد: المركز القومي للنشر.

الشمري، حسام (١٩٩٨)، **التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الصيرفي، محمد (٢٠٠٨)، **الإدارة الإستراتجية**، الإسكندرية: دار الوفاء.

طه، طارق (٢٠٠٧)، **إدارة الأعمال، منهج حديث معاصـر،** الإسـكندرية: دار الفكـر الجامعي.

العارف، نادية (٢٠٠٢)، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة،** الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الرحمن، عبد السلام عارف (٢٠٠١)**، التخطيط الإسـتراتيجي لـنظم المعلومـات الإدارية وأثره على تلك النظم،** رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنيـة، عمـان، الأردن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، **الإدارة الإستراتيجية،** عمان: دار كنوز المعرفة.

العفيف، أمجد حسين أرشيد (٢٠٠٥)، **العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية،** رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٧)، **الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)،** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العواملة، نائل عبد الحافظ (٢٠٠١)، **تطوير المنظمات، المفاهيم، والهياكل والأساليب،** عمان: دار الظهران.

الغالبي، طاهر محسن. و إدريس، وائل محمد (٢٠٠٧)، **الإدارة الإستراتيجية.** منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر.

الغزالي، كرمة ماجد عباس (٢٠٠٠)، **التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية،** رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الفرحان، أمل و السكر، عبد الكريم (١٩٩٥)، النهج الإستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني، **دراسات،** المجلد ٢٢، العدد ٢.

قشطة، عمر نصر الله (٢٠٠٤)، **التخطيط الإستراتيجي للإتحادات الرياضية الفلسطينية لقطاع البطولة،** الإسكندرية: دار الوفاء.

القطامين، أحمد عطا الله (٢٠٠١)، **الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية،** عمان: دار مجدلاوي.

القطامين، أحمد عطا الله (١٩٩٦)، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.** مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي.

اللوزي، موسى (٢٠٠٠)، **التنمية الإدارية،** عمان: دار وائل للنشر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

محمد، رضوان علي إسماعيل (٢٠٠٥)، **المشكلات التي تواجه المنتخب الوطني اليمني لكرة القدم والحلول المقترحة لعلاجها**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعـة اليرمـوك، إربد، الأردن.

محمد، طارق شريف يونس (٢٠٠٢)، **أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها فـي اختيـار مدخل إتخاذ القرار** .(ط١)، إربد: دار المتنبي.

مصري، ميادة (٢٠٠٦)، **معوقات التخطيط الإستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة،** رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا.

المرسي، جمـال الـدين محمـد و إدريـس، ثابـت (٢٠٠١)، **الإدارة الإسـتراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية،** الإسكندرية: الدار الجامعية.

مصطفى، أحمد (٢٠٠٣)، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**، بنها: دار الكتب**.**

المغربي، عبد الحميد عبد الفتـاح (٢٠٠٦)، **التخطـيط الإسـتراتيجي بقيـاس الأداء المتوازن،** المنصورة: المكتبة العصرية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩)، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين،** القاهرة: مجموعة النيل العربي.

النابلسي، رانيا لطفي (٢٠٠٤)، **المشكلات التي تواجه لاعبي المنتخبات الجامعيـة فـي فلسطين،** رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النجار، فايز جمعة صالح (٢٠٠١)، **التخطيط الإستراتيجي فـي المنظمـات الـصغيرة،** رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النعيمي، سيف محمد (٢٠٠٢)، **الصعوبات التي تواجـه البطـولات العربيـة للألعـاب الجماعية،** رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢)، **الإدارة الإستراتيجية،** عمان: اليازوري للنشر.

يونس، طارق شريف (٢٠٠٢)، **الفكر الإستراتيجي للقـادة** - دروس مـستوحاه مـن التجارب العالمية والعربية .(ط١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً المراجع الأجنبية:

Abell, K. (1992), **Marketing management, strategic planning Approach**, New york.

Albert, K. (1995), **The strategic management handbook,** New york .

Ansoff, H. & Mcdonnell, E. (1990), **Implanting Strategic management 2nd,** Prentice – Hall, Inc, UK.

Bosman, G. and Phatak, A. **(1988), Strategic Management: Text and cases,** New york: Wiley and sons.

Bryson, J. (1993**), Strategic planning for public services and Non-profit organization**, Long Range planning. No.6.

Cetro, C. & Peter, J. (1995), **Strategic Management: A Focus on Process,** New york .

Devine, K.S. (1992), Strategic Human Resource Planning : A Union Perspective**, Human Resource Planning**. 15(3): 37-46.

David, R. (1995)**, Strategic Management**, New Jersey, prentice Hall.

Daft, R. (2000), **Management**, Vanderbilt University, (The Dryden Press).

Earl , M. (1993), **Experience in Strategic Information System Planning** Misquarterly , 17 (1) , 1-29.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Fedration Union Report.**(1997), The Best practices in Strategic planning Based on Customers**.

Glaister, k. & Falshow, J. (1999**),** Strategic planning still Going strong, **Long Range planning**, 32(1) : 107-116.

Higgins, James M. & Vincze, Julian, W. Vinze. (1993), **"Strategic Managements : Text and Cases",** New york : Harcourt Brace Jovano vich.

Hinterhuber, H. & Popp, W. (1992), Are you a strategist or just a Manager**?, Harvard Business Review** , Vol,70, No, 1.

Johnson, G. & Scholes, k. (1996), **Exploring corporate strategy: text cases,** prentice – Hall International.

Kriemadis, Athanasios. (1997), Strategic planning in higher education athletic departments. **International Journal of Educational Management**, 238 – 247.

Knight, R.A. (1993), Planning : The key to family-owned Business survival**, Management accounting** 33-34.

Kakaibades, A. Ludlow . R. & Vinnicombe . S. (1988), **Working in Organization** , 2nd, ed, London.

Kotler, PH. (1994), **Marketing Management analysis, planning, implantation and control,** prentice Hall, New Jersey.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Kreitner, R. (1995), **Management**, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company).

Liedtka, J.M. (1998), **Strategic Thinking , can it be taught ? -long Range planning**.

Mason, J. (1986), **Developing Strategic Thinking -** long Range planning

Mintzberg, H. (1994), Rethinking Strategic Planning Partl: Pitfalls and Fallacies , **Long Range Planning** .

Procter, T. (1996), **Marketing Management integrating theory**, avel practice international Thomason Business press, London, New york..p-4.

Rhyne, L. (1988), The Relationship of Strategic Planning to Finacial Performance , **Strategic Management Journal**.

Schaffir, W. & Taylor, L. (1994), Strategic Planning : the Impact of Five Companies , **Planning Review** .

Thomas, Joe G. (1988), **Strategic Management: concepts. Practice and cases**, New york: Harper and Row publishers.

Thankurn, M & Caligon, L. (1992), **Strategic Thinking**, Business Horizon. N .J.

Thompson, A & Strickland. (1998), A **Strategic Management Concepts and Cases**. 10th ed, Irwin – McGraw – Hill, New york.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Willi, H, Shirley, A. (1997)**,** Strategic Planning and Financial performance Relationships in Banks, **Strategic Management Journal** vol, 18.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قائمة الملاحق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق رقم (١)

استبيان للتحكيم

الاستاذ الدكتور / .... المحترم

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يقوم الباحث بإعداد أطروحة بعنوان : " التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحـادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)" وبإشراف الاستاذ الـدكتورة : سـهى أديـب عيسى، ونظراً لخبرتكم الرائدة في هذا المجال، فأننا نأمل منكم التكرم بالاطلاع على محاور وفقرات الإستبيان وإبداء آرائكم وملاحظاتكم، وإجراء التعديلات التي ترونها مناسـبة مـن حذف أو إضافة أو تعديل بما يعمل على اخراج اداة الدراسة بالشكل الملائم لغرض الدراسة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم،،،،،،

وتقبلوا فائق الإحترام،،،،،

الباحث

رضوان علي إسماعيل محمد

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

اولاً التخطيط الإستراتيجي:

المحور الاول: الرؤية والرسالة: تعبر رؤية ورسالة الإتحاد عن الآتي:

م	الفقـــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	الصورة المرغوب تحقيقها للإتحاد محلياً ودولياً.		
٢	الاحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها.		
٣	التشريعات والسياسات المنظمة لحقوق المشاركين والمستفيدين.		
٤	الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للإتحاد.		
٥	البرامج والنشاطات والخدمات المقدمة.		
٦	المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة.		
٧	دعم الانجاز والتميز للأداء.		

المحور الثاني: التفكير الإستراتيجي: يضع الإتحاد خططه بناء على:

	الفقـــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	الرؤية للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع.		
٢	الدراسة الموضوعية للأفكار الجديدة والمبدعة التي يتم طرحها.		
٣	تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد.		
٤	ايجاد الحلول الخاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسة لها.		
٥	تقديم مقترحات متوازنة لاستخدام الموارد المتاحة بفعالية.		
٦	البحث عن البدائل التي تساعد في تحقيق أهداف الإتحاد.		
٧	تحقيق الاهداف وفق معايير أداء محددة.		
٨	تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل.		

المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية للإتحاد: يضع الإتحاد خططه معتمداً على تحليل الآتي:-

م	الفقـــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق.		
٢	الكوادر الإدارية والتدريبية وكفاءتها.		
٣	المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها.		
٤	حصر المشاكل والمعيقات التي تواجه الإتحاد.		
٥	تقييم أداء اللجان التابعة للإتحاد.		
٦	احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية.		
٧	نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية.		
٨	المسح الشامل للاحتياجات الفعلية من كوادرإدارية وتدريبية وأماكن تدريب.		
٩	نظام الحوافز المادي والمعنوي للإداريين والمدربين واللاعبين.		

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المحور الرابع: تحليل البيئة الخارجية للإتحاد: يضع الإتحاد خططه مراعياً الآتي:

م	الفقـــــــــــــــــــــــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.		
٢	الظروف التنافسية وحركة المنافسين لدعم احتياجات الإتحاد وأولوياته.		
٣	التقدم التكنولوجي في مجال الرياضة.		
٤	الجمهور الرياضي ورصد احتياجات المجتمع.		
٥	دورالاعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته.		
٦	علاقة الشركات الراعية والممولين مع الإتحاد .		
٧	التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية .		
٨	الاستعانة باصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.		

المحور الخامس: الاهداف الإستراتيجية: تتمشى أهداف الإتحاد مع الآتي:

م	الفقـــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعة.		
٢	النتائج التي يرغب الإتحاد في الوصول اليها.		
٣	الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.		
٤	الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ.		
٥	الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة.		
٦	آليات الرقابة والمتابعة.		

المحور السادس : الخطط والسياسات الإستراتيجية: تتضمن خطط الإتحاد الآتي:

م	الفقـــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية		
٢	برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الاهداف الموضوعة.		
٣	برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الامور كما خطط لها.		
٤	خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً.		
٥	خطط مبنية على أهداف ورسالة الإتحاد.		
٦	تصنيف للخطط حسب مدة تنفيذها: قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأمد.		

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المحور السابع: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء: يعمل الإتحاد على:

م	الفقـــــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة.		
٢	تقويم أداء مجلس الإدارة العليا للإتحاد.		
٣	مراجعة وتقويم الاهداف والخطط والبرامج والأنشطة بشكل دوري ومستمر.		
٤	اتخاذ اجراءات تصحيحية وعلاجية حيثما تطلب ذلك.		
٥	تقويم الأداء من منطلق النتائج التي تم انجازها.		
٦	مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره .		

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثانياً معوقات التخطيط الإستراتيجي:

م	الفقـــــــــــــــرة	درجة مناسبة الفقرة من (١٠)	التعديل المقترح
١	عدم وضوح الرؤية والرسالة للإتحاد.		
٢	نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد.		
٣	عدم كفاية الوقت لعملية التخطيط الاستراتيجي.		
٤	معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير).		
٥	عدم كفاية التدريب للاداريين لعمليات التخطيط الإستراتيجي.		
٦	ضعف كفاءة الكادر الاداري للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.		
٧	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الإتحاد لوضع خطة إستراتيجية.		
٨	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.		
٩	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.		
١٠	نقص المعلومات والإحصاءات الدقيقة للإتحاد للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.		
١١	عدم الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم اوضاع الإتحاد.		
١٢	عدم وجود متخصصين في الإدارة الرياضية.		
١٣	تبني أهداف لا تتمشى مع امكانات الإتحاد المادية والبشرية.		
١٤	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الإتحاد.		
١٥	الإعتماد على نظام العمل التطوعي في الإتحادات الرياضية.		
١٦	عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الإتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب إنجازه.		
١٧	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للإتحاد.		
١٨	محدودية المشاركات في البطولات العربية والإقليمية والدولية.		
١٩	ضعف الإتصال مع المؤسسات الرياضية العربية والعالمية والإستفادة من خبراتها.		

معوقات أخرى:

....

....

....

....

يرجى تقديم مقترح حول ميزان التقدير المناسب لقياس الفقرات (خماسي أم غير ذلك).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق رقم (٢)
أسماء المحكمين

الرقم	الأسم	الجامعة
١	الأستاذ الدكتور / إبراهيم وزرمس	كلية التربية الرياضية / جامعة اليرموك
٢	الأستاذ الدكتور / بسام مسمار	كلية التربية الرياضية / الجامعة الأردنية
٣	الأستاذ الدكتور / راتب السعود	كلية التربية / جامعة عمان العربية
٤	الأستاذ الدكتور / فايز أبو عريضة	كلية التربية الرياضية / جامعة اليرموك
٥	الدكتور / سامر الدحيات	كلية إدارة الأعمال / الجامعة الأردنية
٦	الدكتور / مروان النسور	كلية إدارة الأعمال / جامعة البلقاء التطبيقية
٧	الدكتور / فريد نصيرات	كلية إدارة الاعمال / الجامعة الأردنية
٨	الدكتور / محمد خاف أبو زيد	كلية إدارة الأعمال / جامعة البلقاء التطبيقية

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملحق رقم (٣)
الإستبيان بصورته النهائية

السادة الأفاضل / رئيس وأعضاء مجلس إدارة الإتحاد المحترمون

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد أطروحة جامعية بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في الإتحادات الرياضية (دراسة مقارنة بين الأردن واليمن)" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

وللأهمية التي تنطوي عليها هذه الأطروحة الجامعية فأننا نأمل منكم التعاون فيتعبئة هذا الإستبيان بدقة وموضوعية بوضع إشارة (✓) أمام الفقرة وتحت درجة الموافقة التي ترونها مناسبة، واعادتها في اقرب وقت ممكن. مؤكدين لكم أن البيانات الواردة في هذا الاستبيان ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث
رضوان علي إسماعيل محمد

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الأول : المعلومات الشخصية:

الاسم (اختياري) ....

المسمى الوظيفي ....

اسم الإتحاد ....

سنوات الخبرة الإدارية:

أقل من ٥ سنوات ( )

من ٥ - ١٠ سنوات ( )

أكثر من ١٠ سنوات ( )

المؤهل العلمي:

بكالوريوس فما دون ( ).

دراسات عليا ( ).

نوع الإتحاد:

إتحاد لعبة جماعية ( )

إتحاد لعبة فردية ( )

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجزء الثاني : ضع إشارة (✓) في المربع المناسب أمام كل فقرة:

أولا التخطيط الإستراتيجي:

المحور الأول: الرؤية والرسالة: تعبر رؤية ورسالة الإتحاد عن الآتي:

م	الفقـــــــــــــــــــرة	درجـــــــة المـوافقـــــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	الصورة المرغوب تحقيقها للإتحاد محلياً وعربياً ودولياً					
٢	الأحلام والطموحات التي يمكن تحقيقها.					
٣	الغايات والأهداف الآنية والمستقبلية للإتحاد.					
٤	البرامج والنشاطات والخدمات بشكل عام.					
٥	المتابعة للتطورات العلمية والتكنولوجية للعبة.					
٦	دعم الانجاز والتميز للأداء.					

المحور الثاني: التفكير الإستراتيجي: يضع الإتحاد خططه بناء على:

م	الفقـــــــــــــــــــرة	درجـــــــة المـــــوافقـــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	الرؤية للمستقبل بالاعتماد على معطيات الواقع.					
٢	الدراسة الموضوعية للأفكار الجديدة والمبدعة التي يتم طرحها.					
٣	تقديم الأفكار الرياضية المبدعة والخلاقة في اجتماعات الإتحاد.					
٤	إيجاد الحلول الخاصة بالمشكلات وتقديم المقترحات المناسبة لحلها.					
٥	تقديم مقترحات متوازنة لاستخدام الموارد المتاحة بفعالية.					
٦	البحث عن البدائل التي تساعد في تحقيق أهداف الإتحاد.					
٧	تحقيق الأهداف وفق معايير أداء محددة.					
٨	تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنبؤ بالمستقبل.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المحور الثالث: تحليل البيئة الداخلية للإتحاد: يضع الإتحاد خططه معتمداً على تحليل الآتي:-

م	الفقـــــــــــــــرة	درجـــــــة المـــوافقـــــــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	الموارد المالية المتاحة وأولويات الإنفاق.					
٢	الكوادر الإدارية والتدريبية وكفاءتها.					
٣	المنشآت الرياضية المتوفرة وأماكن التدريب لمعرفة مدى ملاءمتها.					
٤	حصر المشاكل والمعيقات التي تواجه الإتحاد.					
٥	تقويم أداء اللجان التابعة للإتحاد.					
٦	احتياجات لاعبي المنتخبات من برامج وخطط ومعسكرات تدريبية.					
٧	نتائج البحث العلمي لتطوير الخطط الإستراتيجية.					
٨	نظام الحوافز المادي والمعنوي للإداريين والمدربين واللاعبين.					

المحور الرابع: تحليل البيئة الخارجية للإتحاد: يضع الإتحاد خططه مراعياً تحليل الآتي:

م	الفقـــــــــــــــرة	درجـــة المـــوافقـــــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	الظروف والمتغيرات الاقتصادية للمجتمع.					
٢	التقدم التكنولوجي في مجال الرياضة.					
٣	توقعات الجمهور الرياضي و احتياجات المجتمع.					
٤	دور الإعلام في إبراز الواقع الرياضي ومتطلباته.					
٥	علاقة الشركات الراعية والممولين مع الإتحاد .					
٦	التغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الحكومية .					
٧	آراء أصحاب الخبرة والكفاءة في المجال الرياضي.					

المحور الخامس: الأهداف الإستراتيجية: تنسجم أهداف الإتحاد مع الآتي:

م	الفقـــــــــــــرة	درجـــــة الموافقـــــــــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	رؤية ورسالة الإتحاد الموضوعة.					
٢	النتائج التي يرغب الإتحاد في الوصول اليها.					
٣	الفترة الزمنية اللازمة لتحقيقها.					
٤	الكفاءات والكوادر البشرية التي تقوم بعملية التنفيذ.					
٥	الإمكانات المادية والميزانيات المتوفرة.					
٦	آليات الرقابة والمتابعة.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المحور السادس : الخطط والسياسات الإستراتيجية: تتضمن خطط الإتحاد الآتي:

م	الفقـــــــــــــرة	درجــــة الموافقـــــــــــــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.					
٢	برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف الموضوعة.					
٣	برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.					
٤	خطط طويلة الأمد مكتوبة ومعتمدة رسمياً.					
٥	خطط مبنية على رسالة الإتحاد وأهدافه.					
٦	تصنيف للخطط حسب مدة تنفيذها: قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأمد.					

المحور السابع: الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء: يعمل الإتحاد على:

م	الفقـــــــــــــرة	درجــــة الموافقـــــــــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	وضع معايير للرقابة على الأداء في الأنشطة والمجالات المختلفة.					
٢	تقويم أداء مجالس الإدارة العليا للإتحاد بشكل مستمر.					
٣	مراجعة وتقويم الأهداف بشكل دوري ومستمر.					
٤	مراجعة وتقويم الخطط والبرامج والأنشطة بشكل مستمر.					
٥	اتخاذ إجراءات تصحيحية وعلاجية حيثما تطلب ذلك.					
٦	تقويم الأداء من منطلق النتائج التي تم انجازها.					
٧	مراجعة نظام الرقابة والتقييم وتطويره .					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب أمام كل فقرة:

ثانياً معوقات التخطيط الإستراتيجي:

م	الفقـــــــــــــــــرة	درجـــــة الموافقـــــــة				
		بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	عدم وضوح الرؤية والرسالة للإتحاد.					
٢	نقص الموارد المالية اللازمة للإتحاد.					
٣	عدم كفاية الوقت لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
٤	معارضة الإداريين للتغيير (مقاومة التغيير).					
٥	ضعف برامج التدريب للإداريين لعمليات التخطيط الإستراتيجي.					
٦	ضعف كفاءة الكادر الإداري للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
٧	ضعف نظام الحوافز المقدم للعاملين في الإتحاد لوضع خطة إستراتيجية.					
٨	التغيرات المستمرة والسريعة في القوانين والتشريعات الحكومية.					
٩	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في المنطقة.					
١٠	نقص المعلومات والإحصاءات الدقيقة للإتحاد للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.					
١١	ضعف الاعتماد على نتائج البحث العلمي في تقييم أوضاع الإتحاد.					
١٢	قلة وجود متخصصين في الإدارة الرياضية.					
١٣	تبني أهداف لا تتمشى مع إمكانات الإتحاد المادية والبشرية.					
١٤	ضعف مهارات استخدام الحاسوب والانترنت لدى العاملين في الإتحاد.					
١٥	الاعتماد على نظام العمل التطوعي في الاتحادات الرياضية.					
١٦	عدم وجود أسس ومعايير لاختيار أعضاء الإتحاد العاملين تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب إنجازه.					
١٧	عدم وجود خطط تستهدف الحصول على مصادر تمويل مختلفة للإتحاد.					
١٨	محدودية المشاركات في البطولات العربية والإقليمية والدولية.					
١٩	ضعف الاتصال مع المؤسسات الرياضية العربية والعالمية والاستفادة من خبراتها.					
٢٠	ضعف المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجامعة الأردنية

كلية التربية الرياضية
Faculty of Physical Education

الرقم :٢/٢/٥
التاريخ: ٢٠٠٨/٧/٣٠

ملحق رقم (٤)

عطوفة أمين عام اللجنة الاولمبية المحترم

تحية طيبة وبعـــد ،،،،

يقوم طالب الدكتوراه في كلية التربية الرياضية ،رضوان علي اسماعيل محمد بإجراء دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية دراسة مقارنة بين الاردن واليمن" حيث يحتاج الطالب الى توزيع الاستبيان المرفق يرجى التكرم بمخاطبة رؤوساء الاتحادات المدونة أسماؤهم ادناه لتسهيل مهمة الطالب المذكور ٠

- اتحاد القدم – اتحاد اليد - اتحاد الطائرة – اتحاد السلة - اتحاد العاب القوى – اتحاد الجمباز – اتحاد السباحة – اتحاد كرة الطاولة ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحـــترام ،،،

رئيس لجنة الدراسات العليا
الاستاذ الدكتور بسام مسمار

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) تلفاكس – ٥٦٠٣٤٤٨(٦-٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Telefax: (962-6) 5603448 Amman 11942 Jordan

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

STRATEGIC PLANNING AND IT'S HINDRANCE IN SPORTS FEDERATIONS (A COMPARATIVE STUDY BETWEEN JORDAN AND YEMEN)

BY

RADHWAN ALI ESMAIL MOHAMMED

SUPERVISOR

PROF. DR. SUHA ADEEB ISSA

ABSTRACT

The purpose of the present study was to identify the status of strategic planning and hindrances at Jordanian and Yemeni Sports Federations. Further, the study sought to identify differences in strategic planning and hindrances in Jordanian and Yemeni Sports Federations by such variables as (experience, educational qualification, and Federation type). The researcher used the questionnaire for data gathering within the following themes (vision & mission, strategic thinking, internal environment analysis, external environment analysis, strategic objectives, plans and policies, strategic control, and performance evaluation) in addition to hindrances facing strategic planning in Sports Federations.

The purposefully selected sample (*N*=107: 55=Jordanian, 52=Yemeni) consisted of chairs and members of eight Sports Federations in both Jordan and Yemen, four of which were team Sports Federations (football, handball, basketball, and volleyball), and individual Sports Federations (Field & track, Swimming, gymnasium, table tennis). For statistical analysis, means, standard deviations, percentages, t -test, multiple analysis .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Results revealed than Jordanian Sports Federations practice strategic planning at a higher degree on all study domains and moderately facing hindrances, whereas Yemeni Sports Federations moderately practiced strategic planning and hindrances. Results also showed significant differences on all study domains between Jordan and Yemen in favor of Jordanian Sports Federations, except for the hindrances, which were in favor of Yemeni Sports Federations. No significant differences were revealed on study domains in Jordan in relation to experience, educational qualification, and Sport Federation except for the domain of federation's internal environment analysis and strategic objectives in relation to federation type, which was in favor of individual Sports Federations. Similarly, results showed no statistically significant differences on study domains in Yemen in relation to experience, educational qualification, federation's type, except for the domain vision & mission, in relation to federation's type, in favor of individual Sports Federations, and on strategic thinking in relation to educational level, in favor of Master and Ph.D. degree holders.

The researcher recommended the enhancing use of strategic planning in Sports Federations, assign financial funds for the strategic planning process, recruiting qualified staff in strategic planning, urging Yemeni Sports Federations to benefit from the Jordanian experience in Sports Federations administration, finding out solution for hindrances faced by both Jordanian and Yemeni Sports Federations that compromise their use of the strategic planning.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit